المال والتجارة

Al Mal Waltegara

الشعب يطالب بالتغيير الشامل الكامل

غسيل الأموال وكيفية محاربتها

رسالة ماجستير

تقويم استراتيجية إدارة العلاقة

مع العملاء فى قطاع النقل الجوى المصرى

الفساد ... اللفظ ـ الحقيقة

مالية • اقتصادية • عامة • تصدر شهريا • العدد ٤٣٩ • شهر نوفمبر • ٢٠٠٥ • السعر جنيهان

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٣٩ - نوفمبر ٢٠٠٥ م

* فى هذا العدد *

كلمة العدد

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم		
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً		
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات		
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس		
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم		

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٥٧٥٠٤١٩







****

■ ٢٧ سبتمبر تاريخ دخل التاريخ يوم تولى الرئيس مبارك الولاية الجديدة وأقسم أن يرعى مصالح الوطن والمواطن وأعلن الخطوط العريضة للمرحلة القادمة ومازالت الصورة ليست واضحة وقاطعة فيما هو قادم وما انتهى إليه فكر القائمين على الحزب الوطنى سواء من الحرس القديم الذى شاخ وشاخت معه أفكاره وأصبح لا يناسب أو يتناسب مع عصر العولمة وعصر الاقتصاد المفتوح والتحرر الاقتصادى والذى يتطلب تحرراً سياسياً وفكراً ديمقراطياً متطوراً ناظرين للأمم والشعوب من حولنا العدو قبل الصديق العالم المتحضر والمتخلف فى إفريقيا وآسيا ... التطور والسير بخطى سريعة نحو الديمقراطية الكاملة الغير منقوصة والتى تتمتع بالشفافية والعدالة والمشاركة الجماعية للشعب.

■ ونحن لا ننكر دور شباب الحزب فى إيجاد نوع من التطور النسبى الذى يعد نقلة محدودة إلى الأمام ولكن ليس هذا بكاف إذا أردنا لهذا الوطن نقلة حضارية وسط منطقة تشتهر بالتخلف السياسى مما يجعل إسرائيل دائماً فى المعايرة معنا هى الأفضل بأنها الدولة الديمقراطية الوحيدة فى المنطقة وهذا صحيح ولا يمكن أن ينكره عاقل ولكن أين نحن من هذه المرحلة المتقدمة فى الديمقراطية إن هناك مسافات شاسعة بين ما يحدث هناك وما يحدث هنا .

لقد حزنت كثيراً عندما سمعت الرئيس مبارك يدافع عن نسبة العمال والفلاحين واعتبرهما مكتسبات لا يجوز المساس بهما ... هذا القول دفعنا إلى حالة من اليأس والإحباط وفقدان الأمل نحو أى تجديد أو تطوير فى الحياة السياسية لأن هذه النسبة الشمولية والفاشلة والتى قسمت المجتمع والأسرة إلى مسميات ليس لها من مثيل أو نظير فى العالم المتحضر .

■ وعلى امتداد ربع قرن من التشوهات ودخول فئات ضالة من المجرمين بصورهم المختلفة من جهلة

أميين لا يعرفون القراءة والكتابة تحت مسمى عمال وفلاحين بلا معيار أو مقياس سوى الحماية لطبقة فاشلة من المجتمع ليس لها وجود فى الشارع المصرى .

■ إننا نناشد الرئيس مبارك بأن تكون مرحلة التغيير القادمة مرحلة تغيير كامل وشامل لكل جوانب الحياة السياسية مستفيدين من تجارب الآخرين الذين سبقونا من مئات السنين ونحن ما زلنا نعيش داخل الصناديق السوداء التى تخفى حقيقة رغبة الشعب وآماله وطموحاته ـ نريدها صناديق شفافة تُظهر الحقيقة وتعطى لكل ذى حق حقه دون لعب أو تلاعب فالذى يدفع الثمن أخيراً هو هذا الوطن لأننا نضع أصناما فى المجلس أو حوائط صد ضد أى تطور حيث إن المساواة مطلوبة بين أفراد الشعب فى الحقوق والواجبات .

■ الحقيقة التى يعلمها الجميع منذ فرضت هذه النسبة والتغييرات فى المعايير التى تحدد مواصفات العامل والفلاح يشوبها فى كل دورة كثيراً من التلاعب الذى يخدم أشخاصا منحرفين على حساب مجموع الشعب .

■ لابد أن نترك الانتخاب بحرية كاملة للشعب يختار فيها من يمثله بدون وصاية أو إنقاص من حقوقه فى الاختيار بين من يصلح ومن لا يصلح دون تميز .

■ فالأسرة الواحدة تضم كافة طوائف المجتمع والتى تجمع فى ظل التغييرات السكانية فى السنوات الأخيرة بين المثقف والعامل والفلاح والرأسمالية الوطنية فى أسرة واحدة ، فهذه التقسيمات الشيطانية بلا أساس ولا مقومات سوى خلق مجتمع متناحر مشغول بأمور تافهة بعيدة عن متطلبات الوطن والمواطن .

■ نأمل من الرئيس مبارك أن يتراجع عن تأييد هذا الفكر الذى انتهى عصره ولا مكان له الآن .

■ لابد من تعديل شامل وكامل للدستور وإعادة صياغة الحياة السياسية لتدخل فترة حكم الرئيس مبارك التاريخ من أوسع أبوابه حيث يكون قد فعل الكثير والكثير من خلال فترة حكمه ، وأن يمنحنا الحرية والديمقراطية الكاملة أخيراً لنعيش مثلنا مثل غيرنا من الشعوب حتى يتفرغ الشعب للتطوير والتحديث وذلك لمواجهة المنافسات الشرسة المحيطة به والقادمة من الشرق والغرب .

■ مجلس الشعب خلال ٢٥ سنة رأينا فيه ما رأينا من مهازل سواء فى التشريع أو بالنسبة للعناصر التى تسربت داخل العضوية من المنحرفين والمجرمين حتى فقد المجلس احترامه وقدسيته بصفته مجلسا تشريعيا مما أضعف كثيراً من القوانين التى صدرت وكثير منها ما أصابه التعديل والتغيير .

■ **أخيراً نقول لا لنسبة العمال والفلاحين .**

■ **نعم للتعديل الشامل للدستور.**



ملخص رسالة ماجستير

تقويم استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء

فى قطاع النقل الجوى المصرى « دراسة ميدانية »

المقدمة من / **داليا عبدالعاطى محمد أبوزيد**

كلية التجارة بالإسماعيلية ـ جامعة قناة السويس

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١/١ : مقدمة

يعتبر النقل الجوى وسيلة ذات أهمية خاصة فى منطقتنا نظراً لطبيعة المنطقة الجغرافية ، حيث أن مصر يفصلها عن العالم القريب والبعيد صحارى شاسعة وجبال وعرة ومحيطات ، ويعتبر النقل الجوى من عناصر منظومة النقل فى مصر كما يعد من أهم وسائل النقل وأسرعها لاعتماده على وسائل متطورة تكنولوجياً تخضع لمعايير ومواصفات دولية سريعة التطور ، وذلك بهدف تحقيق أعلى معدلات للأمان والسهولة ومواجهة الزيادة المطردة فى الإقبال على السفر جواً من قبل العملاء المختلفين وبخاصة السائحين حيث وصلت نسبة السائحين القادمين إلى مصر جواً فى عام ٢٠٠٢ إلى ٨٢,٤٤ ٪ من جملة السائحين القادمين إلى مصر و الذى كان عددهم ٥١٩١٦٧٨ مليون سائح. (محمود حامد، ٢٠٠٢ ، ص ١٨١)

■ وتعتبر إدارة العلاقة مع العملاء Customer Relationship Management(CRM) هى الهدف الذى تسعى إليه المؤسسات والشركات من أجل تحقيق الربح ، وفى هذا العصر الذى اشتدت فيه حدة المنافسة وقلت فيه فرص تحقيق هوامش الربح العالية فأن عملية المحافظة على العميل وتكرار عملية الشراء أصبحت واحدة من أهم المعتقدات التى سادت مجال الأعمال وخاصة فى مجال تسويق العلاقات ، وتهدف إدارة العلاقة مع العميل إلى تزويد المؤسسات بمعلومات وخطط لتحويل مهارات العلاقة مع العميل إلى ميزة تنافسية ، كما تهدف إلى إعادة النظر فى تطبيق الأدوات التسويقية التى سوف تخطط جيداً و تروج بطريقة مناسبة من أجل زيادة التفاعل الشخصى مع العملاء (Kowedge,2001,P1) .

٢/١ خلفية الدراسة :

التغيرات التى طرأت على مجال الطيران :

تمثلت التغيرات التى أثرت على مجال الطيران فى العالم كله فى النقاط التالية :

- الإقبال الكبير على السفر جواً وزيادة حركة الشحن الجوى .
- تطورات هائلة فى صناعة الطائرات .
- اتساع الطاقة الاستيعابية للمطارات .
- ظهور التكتلات و التنظيمات الإقليمية و الدولية والتحالفات الإستراتيجية عبر القارات فى هذا المجال .

* التقرير السنوى لصناعة السياحة فى مصر ، الاتحاد المصرى للغرف السياحية ، ٢٠٠١ .

- الدعوة إلى تحرير صناعة النقل الجوى و السعى نحو تطبيق سياسة السماوات المفتوحة .
- الدعوة إلى تحرير و تطوير مشروعات مجالات الطيران المدنى من القيود التمويلية والحكومية وإداراتها على أسس اقتصادية تسمح بالتمويل الذاتى (عبد الفتاح كاطو ،٢٠٠٢، ص ١٦٠ : ١٦١).

علاقة نشاط قطاع النقل الجوى بتنشيط وتنمية قطاع السياحة :

تقوم الدولة حالياً بتركيز الاهتمام على الخطوط الجوية والمطارات فى المناطق السياحية، مثل محافظات البحر الأحمر وسيناء وأسوان بما يساعد فى تنمية هذه المناطق وتوسيع الرقعة العمرانية وزيادة الجذب السياحى فى هذه المحافظات، ومن واقع الإحصاءات لعام ٢٠٠٢ التى حصرت نسبة السائحين الوافدين إلى مصر جواً بـ ٨٢,٤٤ ٪ من إجمالى السائحين ، يكون عدد الوافدين جواً هو ٤٢٧٩٩٠٣ سائح .

وتتضح علاقات التأثير المتبادل بين القطاعين (النقل الجوى و السياحية) فيما يلى:

- ارتفاع معدلات العمالة الموظفة فى شركات الطيران لتقديم الخدمات السياحية ، ففى مصر تبلغ تلك النسبة حوالى ٢٠٪ من إجمالى العمالة الموظفة فى مجال النقل الجوى .
- وفرة تقديم خدمات النقل الجوى واعتدال أسعاره فضلاً عن تحسين مستوى خدمة النقل الجوى ذاتها ، كلها عوامل من شأنها زيادة الجذب السياح فى الدول التى تتوافر لديها مقومات السياحة الترفيهية والثقافية وكذلك السياحة العلاجية والدينية ...الخ .
- تزايد الطلب " المحلى و العالمى " على خدمات السياحة فى أى دولة ، يترتب عليه زيادة معدلات التشغيل فى قطاع النقل الجوى الأمر الذى يدعو إلى ضرورة إيجاد قدر كافى من التنسيق بين تخطيط النقل الجوى وتخطيط السياحة (سميرة أيوب ، ٢٠٠٢، ص ١٦٨ : ١٦٩)

دور المطارات فى خدمة النقل الجوى والسياحة :

تلعب المطارات دوراً حيوياً ورئيسياً فى صناعة السياحة حيث تمثل عاملاً هاماً بالنسبة للعميل كأحد عوامل الجذب له ، فالمطار هو أول ما يقابل السائح فى بلد المقصد وأخر ما يودعه ، و بالتالى فإن الانطباع والتجربة التى يمر بها السائح فى المطارات تشكل جزءاً رئيسياً من الانطباع العام له عن المقصد السياحى ، مما جعل منظمو الرحلات فى الخارج يهتمون باستطلاع آراء السائحين فى المطارات المدرجة فى برامجهم السياحية .

وتعانى المطارات المصرية بصفة عامة من سوء حالتها و ضعف إمكانياتها و ذلك طبقاً للدراسات التى قام بها اتحاد الغرف السياحية من خلال لجنة سياسات النقل و لجنة الجودة و تطوير الخدمات السياحية ، مما دفع دولة نيجيريا إلى إصدار قرار بتجنب الترانزيت فى مطار القاهرة لمواطنيها بسبب عدم استعداد مطار القاهرة لاستقبال ركاب الترانزيت بشكل لائق ، رغم أن هناك مطارات تعد مقصداً سياحياً فى حد ذاتها مثل مطار أورلاندو ، و دبى ، وهونج كونج . (إلهامى الزيات،٢٠٠٢، ص ١٧٥)

و تتمثل مظاهر الضعف فى النقاط التالية :

- لا توجد إستراتيجية محددة وواضحة للمطارات تهتم بإدارة العلاقة مع العملاء والتقرب منهم للتعرف على احتياجاتهم و رغباتهم .
- عدم ارتقاء مستوى صالات السفر والخدمات فى مطار الغردقة فى محافظة البحر الأحمر" وهى محافظة سياحية بالدرجة الأولى" وبالشكل الذى يساعد على المنافسة مع المطارات العالمية .
- قلة عدد خطوط فحص جوازات سفر الركاب الوافدين بسبب قلة عدد الضباط .
- طول فترة انتظار الأمتعة ، بسبب قلة وسائل المناولة فى صالات الوصول فى مطار الغردقة .
- قلة عدد مأمورى الجمارك فى المطارات المصرية وعدم وجود جدوى حقيقية من الخط الأخضر حيث يتم تفتيش معظم الركاب فيه .
- سوء حالة وقلة عدد شاشات المعلومات عن الرحلات المغادرة .
- طول المدة الزمنية المطلوب فيها حضور الركاب المغادرين قبل قيام الرحلة ، حتى مع أخذ اعتبارات الفحص الأمنى للركاب والأمتعة فى الاعتبار .
- طول المدة الزمنية التى ينتظر فيها الركاب قيام الرحلة بعد إنهاء إجراءات السفر .
- انعدام وسائل الترفيه عن الركاب أثناء فترة الانتظار ، رغم أنها من أهم عناصر خلق الإيرادات للمطارات .

(الهامى الزيات، ٢٠٠٢، ص ١٧٥)

و رغم ما تقوم به وزارة الطيران المدنى من محاولات تحسين لمستوى الخدمات فى المطارات ، إلا أنها لا تؤتى نتائجها المرجوة و ذلك بسبب أن هذه التحسينات لا تقوم على المعرفة الحقيقية باحتياجات العملاء نتيجة عدم وجود علاقة حميمة و وطيدة بين الإدارة فى المطارات و العملاء .

٣/١ مجال التطبيق :

سوف تقوم الباحثة بتطبيق هذه الدراسة فى مطارات محافظة البحر الأحمر ، و تتميز هذه المحافظة بامتلاكها مقومات سياحية عديدة ومتميزة ،و تعدد أنواع السياحة الموجودة بها ، و رغم ما تتمتع به هذه المحافظة من مقومات إلا أن الإقبال السياحى إليها لا يتناسب مع إمكانياتها،و يعد النقل الجوى أحد العوامل الهامة و المؤثرة فى الإقبال على المحافظة و رغم وجود مطارين أحدهما فى العاصمة الغردقة و هو مطار" الغردقة الدولى" ، و المطار الثانى فى جنوب المحافظة بالقرب من مدينة مرسى علم و هو مطار "مرسى علم الدولى" و الذى أنشئ بنظام الـ B.O.T، إلا أن غالبية شركات الطيران المستخدمة للمطارين هى شركات الطيران الأجنبية ،أما شركات الطيران المصرية فلا يتعدى دورها عن كونها شركات وكيلة لشركات الطيران الأجنبية باستثناء شركة مصر للطيران ، مما يدل على وجود قصور شديد من جانب شركة مصر للطيران فى إدارة العلاقة مع العملاء و الذى يؤدى إلى انخفاض نسبة السائحين القادمين على خطوطها و بالتالى وجود تسربات نقدية تذهب إلى الشركات الأجنبية و التى تدير علاقتها مع عملائها بشكل ممتاز.

٤/١ الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية شملت مدير المبيعات بشركة مصر للطيران

فى مدينة الغردقة ، كما شملت الدراسة الاستطلاعية مقابلة شخصية مع مدير عام الشركة الدولية للمطارات ،و مدير إدارة خدمة العملاء فى مطار الغردقة و مطار مرسى علم، وحضور مؤتمر الآفاق المتاحة للتعاون الدولى فى النقل الجوى ، وذلك للوقوف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء فى شركة مصر للطيران و مطار الغردقة و مطار مرسى علم .

نتائج الدراسة الاستطلاعية

بعد تفريغ الإجابات أمكن استنتاج الملاحظات التالية :

- اتفقت معظم الإجابات على أنه يوجد قصور فى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء فى شركة مصر للطيران و مطار الغردقة و مطار مرسى علم ، و لا توجد خطة أو إستراتيجية محددة لإدارة العلاقة مع العملاء ،وما يتم تنفيذه وتطبيقه لا يتعدى أن يكون تقليد ضئيل لما تقوم به شركات الطيران الأجنبية الأخرى، مثل "برنامج المسافر الدائم " frequent flyer program ولا توجد إستراتيجية خاصة بشركة مصر للطيران أو فى مطار الغردقة و مطار مرسى علم لإدارة علاقاتهم مع عملائهم ليتميزوا بها عن مثيلاتهم من الشركات المنافسة ، حيث لا يوجد وعى أو اهتمام حقيقى من جانب المسئولين بوضع إستراتيجية لإدارة العلاقة مع العملاء بشكل علمى سليم .
- اتفقت معظم الإجابات أن إدارة العلاقة مع العملاء يمكن أن تساعد فى تحسين الخدمات المقدمة عن طريق التعرف على احتياجات العملاء الحقيقية و محاولة إشباعها ، و لكن اتفقت الإجابات على أنه لا يوجد وعى كافى لدى المسئولين بكيفية تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء بشكل علمى سليم .
- أشارت الدراسة الاستطلاعية إلى أن من أهم العقبات التى تواجه شركة مصر للطيران فى إدارة علاقتها مع عملائها القادمين إلى محافظة البحر الأحمر هو عدم وجود تنسيق بينها وبين هيئة التنشيط السياحى ، رغم أن غالبية العملاء القادمين إلى محافظة البحر الأحمر هم من السائحين وذلك باعتبارها محافظة سياحية بالدرجة الأولى ، كذلك لا توجد فاعلية فى استخدام الوسائل التكنولوجية و يرجع ذلك إلى قصور دراية المنظمات فى مصر بصفة عامة بأهمية وكيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء فى الإدارة أو فى التسويق بشكل فعال .
- كما اتفقت الإجابات على أنه يوجد قصور شديد فى الاهتمام بعمل الأبحاث و الدراسات عن إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء ، بسبب عدم وعى الإدارة بأهمية و تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم ، و عدم وجود تفاعل حقيقى بين الإدارة مع العملاء الحاليين فى شركات الطيران و المطارات المصرية .

٥/١ مبررات الدراسة :

- تؤكد الدراسات التسويقية أن إهمال شركات الأعمال الاقتراب من العملاء و إدارة العلاقة معهم يؤدى إلى عدم الاحتفاظ بهم وفقدهم .
- وجود تغيرات كبيرة فى مجال الطيران المدنى والمطارات ونظم الملاحة الجوية أدت إلى زيادة عبء المنافسة على جميع العاملين فى هذا المجال، و تمثلت هذه التغيرات فيما يلى :

- ظهور التكتلات والتنظيمات الإقليمية والتحالفات عبر القارات فى مجال الطيران وخدمات الملاحة الجوية وشركات الطيران العالمية وذلك يزيد عبء المنافسة على شركات طيران الدول النامية.
- الدعوة إلى تحرير صناعة النقل الجوى و السعى نحو تطبيق سياسة السماوات المفتوحة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات المختلفة للنقل الجوى والعمل بجهد من اجل الاحتفاظ بالعملاء والاحتفاظ بولائهم .

(عبد الفتاح كاطو ،٢٠٠٢، ص ١٦٠) .

- يتأثر العائد الصافى من السياحة فى مصر تأثراً ملحوظاً بعدد من المتغيرات أهمها مدى الاعتماد على شركات الطيران الأجنبية فى نقل السائحين مقابل الشركات الوطنية .

ويوضح الجدول رقم (١-١) نسبة إنفاق السائحين على تذاكر الطيران وفقاً لجنسية الشركة الناقلة عند القدوم إلى مصر

جدول رقم (١ ـ ١)

إنفاق السائحين الأفراد على تذاكر الطيران وفقاً لجنسية الشركة الناقلة

البيان	شركات مصرية	شركات عربية	شركات أجنبية	الجملة
جملة الإنفاق بالدولار	٢٢٨٤١٠٤	٢٤٦٣٧٠٠	٣٣٥٣٤١٧	٨٢١٠١٢٢١
التوزيع النسبى	٢٩,١	٣٠,٠	٤٠,٩	١٠٠,٠

المصدر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء،الهيئة العامة للتنمية السياحية ، ٢٠٠٢

ويبين الجدول السابق أن جملة إنفاق السائحين الأفراد الوافدين إلى مصر على النقل الجوى يبلغ ٢٩٪ فقط ، أى أن القدر الأكبر ٧١٪ من هذا الإنفاق يتم لصالح الشركات العربية والأجنبية .

(محيا زيتون،٢٠٠٢، ص ١٩٢) .

٦/١ مشكلة الدراسة :

مما سبق ذكره فى خلفية الدراسة و الدراسة الاستطلاعية و مبررات الدراسة يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى النقاط التالية :

- وجود قصور فى توافر العناصر الكاملة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء فى قطاع النقل الجوى المصرى .
- وجود قصور فى طرق تصنيف العملاء فى قطاع الطيران و الذى يؤدى إلى مشكلات فى تحديد طرق التعامل المناسبة مع كل شريحة من شرائح العملاء.
- اعتماد غالبية السائحين القادمين إلى مصر على شركات الطيران الأجنبية ،مما يعنى أن هناك تسربيات للنقد الأجنبى، والذى يمكن أن يزيد من أرباح الشركات الوطنية إذا قامت بنقل هؤلاء السائحين على خطوطها بدلاً من الشركات الأجنبية .
- زيادة حدة خطر المنافسة بين شركات الطيران المصرية وشركات الطيران الأجنبية فى ظل الاتجاه إلى تطبيق سياسة السموات المفتوحة و خاصة مع مطالبة القطاع السياحى المصرى بتطبيق هذا النظام من أجل تنشيط السياحة فى مصر، و تستحوذ هذه الشركات الأجنبية على نسبة كبيرة فى نقل السائحين حالياً إلى مصر بصفة عامة و محافظة البحر الأحمر بصفة خاصة ، كما تتمتع هذه الشركات بفنون إدارة العلاقة مع العملاء .

- وجود قصور فى التعاون بين قطاع الطيران و قطاع السياحة ،مما يؤثر بطريقة سلبية على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، حيث أن العلاقة بين القطاعين وثيقة على أساس أن ٦٥ ٪ من النقل الجوى العالمى يستخدمه السائحين .

٧/١ أهمية الدراسة :

١/٧/١ تنبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع النقل الجوى باعتباره أحد قطاعات الخدمات الهامة التى يقاس بها درجة نجاح أو فشل الاقتصاد القومى ، فمثلاً هناك انعكاسات وتأثيرات اقتصادية مباشرة وغير مباشرة يتمثل التأثير المباشر فى التوظيف ودر إيرادات من أنشطة داخل المطار مثل موقف السيارات وتأجير السيارات وإعداد الوجبات وشحن الطرود...الخ ، أما التأثير غير المباشر فيرتبط بسلسلة الموردين للسلع والخدمات للأنشطة المباشرة مثل موردى الوقود ، وشركات التشييد والتنظيف ... الخ .

١/٧/٢ أهمية محافظة البحر الأحمر التى تعد من أهم محافظات مصر السياحية لما يتوافر بها من موارد ومقومات سياحية متنوعة والتى تجذب إليها أعداد كبيرة من السائحين ، و تحتاج مصر أن تنقل هؤلاء السائحين على خطوطها الوطنية بدلاً من الشركات الأجنبية .

١/٧/٣ أهمية العملاء فى أى شركة ترغب فى النجاح والاستمرار فى السوق فالعميل أولاً والعميل أخيراً والعميل دائماً ، ففى الشركات الرائدة نجد كل موظف وكل عامل يؤمن بصدق ويدرك أن خدمة العميل تعد أهم واجباته على الإطلاق ، وأياً كان مجال الريادة للشركة فى السوق فإن على العاملين فيها أن يبذلوا جهداً مستمراً ومضاعفاً للبحث عن وسائل لتحسين القيمة التى يحصل عليها العميل.

(عوض الحداد، ١٩٩٩، ص ٣٣٦) .

١/٧/٤ محدودية الدراسات العربية التى تناولت إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على وجه التحديد ، وفى مجال قطاع النقل الجوى.

٨/١ أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى أهمية تصنيف العملاء فى إدارة العلاقة مع العملاء .
- التعرف على مدى أهمية أساليب التعامل و إدارة العلاقة مع شرائح العملاء المختلفين .
- التعرف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية فى إدارة العلاقة مع العملاء .
- التعرف على مدى أهمية تطبيق الأساليب والأدوات التكنولوجية فى إدارة العلاقة مع العملاء .
- التعرف على مدى أهمية دعم قطاع السياحة لإدارة العلاقة مع العملاء فى قطاع الطيران .

الفصل الثانى

ماهية إدارة العلاقة مع العملاء وعلاقته بقطاع النقل الجوى

١/٢ مصطلحات الدراسة :

- مصفوفة تعاملات التجارة الإلكترونية :

تتكون مصفوفة تعاملات التجارة الإلكترونية من اختصارات أنماط تعاملات التجارة الإلكترونية وهى ثلاث أنماط :

- مستهلك Customer
- شركة (وحدة أعمال) Business
- الحكومة Government

شكل رقم (١ ـ ١)

المصفوفة الخاصة بالأعمال والتعاملات فى التجارة الإلكترونية

	حكومة	شركة	مستهلك
حكومة	حكومة مع حكومة G2G	حكومة مع شركة G2B	حكومة مع مستهلك G2C
شركة	شركة مع حكومة B2B	شركة مع حكومة B2G	شركة مع مستهلك B2C
مستهلك	مستهلك مع حكومة C2B	مستهلك مع شركة C2B	مستهلك مع مستهلك C2C

ـ العميل الإلكترونى
E- Customer
وهو العميل الذى يتفاعل على الغالب إلكترونياً مع المورد
(Stewart, 2001,P 146)

ـ تحليل وتفصيل البيانات
Data mining
وهى تحليل وتفصيل وتلخيص البيانات من مخزن البيانات من أجل تحليل العينات والاتجاهات و العلاقات
(Darwin, 2005, P 1)

ـ البيع المتداخل أو المركب
Cross - Selling
وهى تعنى إقناع العميل بشراء المزيد من السلع والخدمات الأخرى التى تنتجها الشركة وذلك من خلال العمل على تطوير "مراحل العلاقة بين العميل والشركة"
(Philip, 2001,P 6)

ـ مخزن البيانات
Data Warehouse
وهى عبارة عن قاعدة بيانات تخزن جبال هائلة من بيانات العمل (Darwin, 2005, P 1)

٢/٢ مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء :

ظهر مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء Customer Relationship Management والمعروف بـ "CRM" فى منتصف التسعينات ، وجاءت أصوله من تكنولوجيا المعلومات وعمليات مراكز المبيعات، حيث تم التفكير فى مزج ودمج البيانات والمعلومات عن العملاء والتى كانت مجمعة من ساحة المبيعات ومراكز الاتصال، ثم إحداث نوع من التفاعل بين هذه البيانات والمعلومات مما أدى هذا إلى زيادة التفاعل مع العميل، ثم دوى هذا المفهوم لدى منظمات الأعمال التى زاد اقترابها من العميل، مما جذب مصممى وبائعى البرامج الجاهزة Software Vendors والذين قاموا بتركيز القدرات لعمل برامج مختلفة لإدارة علاقات العملاء والتى تتناسب مع مختلف الشركات ومنظمات الأعمال.
(Glen Petersen ,2003, P 1)

وتعبر إدارة العلاقة مع العملاء عن منهجية وأدوات تساعد المؤسسات فى إدارة علاقاتها مع العملاء، فهى عبارة عن فلسفة تمس أجزاء عديدة داخل المنظمة ،و يدور هذا المفهوم حول ميكنة و تعزيز أنشطة الأعمال التى تدور حول العميل ، و بذلك فهو مفهوم يتطلب بناء نموذج جديد يركز حول العميل ، ويحتاج إلى تدعيمه بمجموعة من التطبيقات و الممارسات التى تتضمن إحداث نوع من الدمج و التكامل بين العمليات التى تجرى فى المواقع الأمامية و تلك التى تجرى فى المواقع الخلفية
(Brohan ,2002 ,P 4).

كما يشمل مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء اقتراب شامل يمد الإدارات و الأقسام الغير مرتبطة فى منظمة الأعمال والتى تتعامل بطريقة مباشرة مع العميل (مثل إدارة التسويق ، المبيعات ، خدمة العملاء) بالمعلومات و ذلك

من خلال تكامل الأفراد و العمليات و التكنولوجيا ، و أخذ ميزة من الانعكاسات الخاصة بثورة الانترنت و ذلك من أجل إنشاء منفعة متبادلة بين المنظمة و العميل
(Compulan ,2003, P 1)

٣/٢ تعريف إدارة العلاقة مع العملاء :

إن إدارة علاقات العملاء (CRM)عبارة عن مدخل شامل يهدف إلى خلق والمحافظة على وتنمية العلاقات مع عملاء المنظمة والاقتراب منهم فى بيئة الأعمال التى تتسم بأنها أصبحت الآن بيئة متقدمة تكنولوجياً ، فالعملاء يرغبون دائما فى التعامل مع تلك المنظمات التى تفهم جيداً رغباتهم واحتياجاتهم وتقوم بإشباعها بالشكل وفى الوقت المناسب .
(Anderson &Carol ,2001, P 13)

كما يمكن تعريف إدارة العلاقة مع العملاء بأنها اتجاه المنظمة لتكامل و دمج الأفراد و العمليات و التكنولوجيا من أجل تعظيم و توطيد علاقة المنظمة بجميع أنواع العملاء.

٤/٢ أهمية إدارة العلاقة مع العملاء :

- تنبع أهمية إدارة مع العملاء من أهمية العملاء فى كل مؤسسة هادفة إلى الربح (محمد الحناوى،إسماعى السيد ، ١٩٩٩ ، ص ٢٩٢).
- تساعد إدارة العلاقة مع العملاء على تحسين خدمة العملاء عن طريق التقرب منهم والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم .
- تساعد إدارة العلاقة مع العملاء على اجتذاب العملاء واكتساب ولائهم والاحتفاظ بهم تلبية متطلباتهم .
- كما تساعد إدارة العلاقة على التطوير والتحديث لخدمات ومنتجات المنظمة ، حيث أثبتت الدراسات أن٨٠٪ من المنتجات الجديدة أو التى يتم تطويرها مصدره العملاء.
- و كما تساعد إدارة العلاقة مع العملاء فى اقتراب المنظمة من العملاء فأنها تساعد أيضا فى اقتراب وتعاون الأقسام والإدارات والقيادات والأفراد داخل المنظمة ، والعمل كفريق عمل واحد .
- تساعد إدارة العلاقة مع العملاء فى تخفيض الوقت والجهد وهى الورقة الرابحة للتحقيق الأرباح فى ظل المنافسة الشرسة .
- تساعد إدارة العلاقة مع العملاء فى تحسين فاعلية الأداء من خلال ميكنة الأعمال.
- تساعد أيضا فى الحصول على معلومات أكثر دقة عن العملاء وتكوين قاعدة بيانات عنهم .
- تساعد إدارة العلاقة مع العملاء فى التعرف على الفرص التسويقية فى البيع المركب أو المتداخل .
"Cross Selling"(Mills, 1999, P2)
- تساعد إدارة العلاقة مع العملاء على استمرارية تعامل العملاء وتكوين انطباع جيد عن المؤسسة (محمد محمد إبراهيم ،٢٠٠٤، ص ٥٧٦)

وقد قدرت الإيرادات التى سوف تنمو نتيجة تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء من ٤٢,٨ بليون دولار فى عام ٢٠٠٢ إلى ٧٣,٨ بليون دولار فى عام ٢٠٠٧ بمعدل نمو سنوى إجمالى ١١,٥٪ (Darwin,2005, P 2)

٥/٢ أسباب استخدام إدارة العلاقة مع العملاء :

- شدة المنافسة العالمية وصعوبة تمييز المنتجات المختلفة كما أن الأعمال أصبحت تبنى من منظور العميل وليس منظور سلعى .
- التقدم التكنولوجى الهائل والذى جعل من الممكن وضع كافة المعلومات المجمعة عن العميل فى جميع أجزاء المنظمة فى نظام واحد.

(Ny Kamp,2000, P 2) .

- فى الماضى كانت قوة الشركات تقاس بحصتها من السوق "Market Share" أما الان فأصبحت قوة الشركات تقاس بحصتها من العميل " Customer Share"، ويعنى هذا أنه يمكن قياس قوة الشركة بناء على نصيبها من دخول عملائها ومقارنة ذلك النصيب بما يدفعه العميل للشركات المنافسة الأخرى ، وقد أثبتت الأبحاث التسويقية الحديثة أن تكلفة الحصول على عميل جديد تساوى خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالى مع حثه على تكرار الشراء مرات أخرى ومن هنا تنبع ضرورة البيع المتداخل أو المركب " Cross Selling"، وهذا يعنى إقناع العميل بشراء المزيد من السلع والخدمات التى تنتجها الشركة من خلال العمل على تطوير مراحل العلاقة بين العميل والشركة

(Philip,2001, P 6:7)

و تستخدم جميع أنواع منظمات الأعمال إدارة العلاقة مع العملاء (الشركات الكبرى - المتعددة الجنسية - المشاريع متوسطة وصغيرة الحجم)، وأى مشاريع وأعمال تريد المحافظة على التفاعل بينها وبين عملائها ، ولذلك فإن مصممى البرامج الجاهزة قد صمموا نماذج مختلفة من البرامج الجاهزة الخاصة بإدارة العلاقة مع العملاء لكى تتناسب مع حجم ونوع كل منظمة أعمال .

(TechListing. 2004, P 1)

٦/٢ مفاهيم تظهر نتيجة إدارة العلاقة مع العملاء:

- الحصول على ولاء العميل: Customer Loyalty ويقصد بولاء العميل هو امتداد فترة تعامل العميل مع المنظمة وارتفاع نصيب المنظمة من مشتريات العميل

. (Jeill. 2001, P 7)

- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب وجذب عملاء جدد : Customer Retention & Customer Acquisition حيث تسمح إدارة العلاقة بالبقاء على اتصال بكل عميل حالى ومحتمل .

(سامح عبدالمقصود، ٢٠٠٤، ص ١١)

- الحصول على القيم المضافة والميزة التنافسية Value Added & Competitive Advantage فالقيمة هنا تكمن فى بناء علاقة حميمة مع العميل ومرونة الشركة أو المنظمة واستعدادها لتنفيذ رغبات العميل)التصنيع حسب الطلب(، تمهيداً لعمل صفقات أخرى فى المستقبل، مما يؤدى إلى الحصول على ميزة تنافسية أو قيمة مضافة .

٧/٢ عناصر نجاح إدارة العلاقة مع العملاء :

حتى يتسنى للمنظمة النجاح فى إدارة العلاقة مع العملاء يجب أن تحرص على العناصر التالية :

- وجود برنامج خاص ومحدد للتعامل مع العملاء يشمل العناصر التالية :

-الاستجابة للعملاء بسرعة ولباقة وبأسلوب مهنى متميز .

-بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع العميل .

-الرد على شكاوى العملاء ومشاكلهم بشكل مناسب .

-إنهاء معاملة العميل بشكر يبعث على السرور والبهجة .

-المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشكلاته قد تم حلها .

(عوض الحداد، ١٩٩٩ ، ص ٣٣٨)

● خلق ثقافة الخدمة وخاصة فى المنظمات التى تكون الخدمة فيها هى الأساس ومعيار النجاح مثل المطارات والمستشفيات والبنوك.

(سيد جاد، ٢٠٠٥، ص ١٧٢)

● المشاركة الفعالة من الإدارات الداخلية فى المنظمة فى إستراتيجية العلاقة مع العملاء .

● مساهمة جميع العاملين بالمنظمة فى جمع المعلومات الدقيقة واللازمة لنظام إدارة علاقات العملاء .

● أن العاملين والعملاء معاً هما أدوات علاقات العملاء، ولذا فمن الضرورى أن تندمج أدوات إدارة علاقات العملاء (والمتمثلة فى كل من العملاء، والعاملين) فى النظام المقترح بشكل متجانس بقدر الإمكان، وجعلها جزءاً طبيعياً فى نسيج التفاعلات الخاصة بخدمة العملاء .

● يجب ألا يتم الاحتفاظ سوى بالبيانات التى سوف تستخدم بالفعل، واستخدام البيانات المحتفظ بها .

● لا يجب التمسك باستخدام التقنية الأكثر تقدماً إذا أمكن للتقنية الأقل أن تؤدى نفس العمل المطلوب للنظام (عبد المنعم رشاد، ٢٠٠٣، ص ٤٠ : ٤٢).

٨/٢ الأسباب التى تؤدى إلى إعاقة مشاريع إدارة العلاقة مع العملاء :

١/٨/٢ تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء قبل إنشاء إستراتيجية خاصة بالعملاء. حيث يجب البدء بتقسيم العملاء إلى مجموعات حسب احتياجاتهم والقيم التى يرغبون فى الحصول عليها واختيار العملاء الذين ترغب الشركة فى التعامل معهم وتريد تعميق و توثيق العلاقة معهم، وهؤلاء الذين لا ترغب أو تتمنى فى التعامل معهم لأن خدمتهم تكلف الشركة أكثر مما سوف تربحه .

٢/٨/٢ إقامة وتطبيق إدارة علاقة مع العملاء قبل إحداث تغييرات تنظيمية تتناسب معهم حيث يجب أن تكون الإدارة العليا على دراية كاملة بمتطلبات تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء وكذلك العاملين حتى يتسنى لهما التنسيق أداء العمليات بما يساعد على تيسير تطبيق الإستراتيجية دون معوقات .

٣/٨/٢ اعتقاد الإدارة العليا بأن تطبيق أدوات تكنولوجيا أكثر فى إدارة العلاقة مع العملاء يكون أفضل لها من أجل نجاح إدارة العلاقة مع العملاء .

فهذا غير صحيح حيث أن علاقات العملاء يمكن أن تدار بطرق عديدة، وأهدافها يمكن أن تنجز بدون استثمارات ضخمة فى التكنولوجيا، ويمكن أن تنجز عن طريق حث العاملين على التعرف أكثر على احتياجات العميل .

٤/٨/٢ خداع العملاء وعدم وجود مصداقية فى التعامل .

إن محاولة بناء علاقة مع العملاء ليست مبنية على مصلحة أو منفعة للعميل تكون بمثابة عملية خداع، ويمكن أن تؤدى إلى تحويل هؤلاء العملاء إلى نقاد صوتهم مسموع لدى بقية العملاء الآخرين .

(Darrell,2002P102:108)

٥/٨/٢ نقص و ضعف الاتصالات خاصة بين الإدارات المختلفة عند تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، أو بين الشركة والعملاء مما يؤدى إلى قلة المعلومات السليمة و المجمعة عن العملاء .

٦/٨/٢ عدم فحص الافتراضات أو الاحتمالات، حيث أن الاحتمالات والافتراضات تحيط بالمشروع بصفة عامة، وعند تطبيق أى إستراتيجية يجب مناقشة وبحث جميع الاحتمالات لحماية الإستراتيجية، أو اختيار الإستراتيجية المناسبة وإجراءات تطبيقها

(David, 2001, P 31:34)

٩/٢ متطلبات إدارة العلاقة مع العملاء :

١/٩/٢ جمع بيانات ومعلومات عن جميع العملاء من أجل إنشاء قاعدة بيانات Data Base وفى هذه المرحلة يمكن استخدام الأدوات التكنولوجية من حيث استخدام برامج التحليل Data Mining والجمع والتخزين .

على سبيل المثال برنامج " الوكيل الذكى Intelligent agent " وهو برنامج يقوم تلقائياً بخدمات مثل جمع معلومات خاصة أو شخصية على المواقع الإلكترونية معتمداً على المعلومات التى يسجلها المستخدم ويحللها ، كذلك يوجد ما يسمى "بإدارة علاقات المشروع Enterprise relationship management " وتعنى تحليل بيانات العملاء من المبيعات والتسويق والخدمات وقواعد البيانات المالية والإنتاجية من أجل الارتباط بالعميل بفاعلية ، كذلك يوجد نظام "مخزن البيانات Data ware house " "لتحليل العينات والاتجاهات والعلاقات .وهناك نظام "البوابات الإلكترونية Elec-tronic doors " وتستخدم لإنشاء نقطة بداية أو بوابة على الإنترنت الداخلية للمنظمة وذلك من أجل أن يتمكن الموظفون من الوصول إلى مكان بداية واحد لاستخدام برنامج إدارة العلاقة مع العملاء وغيرها من البرامج (Darwin,2005, P 1)

وهناك العديد من الوسائل المستخدمة عند التعامل مع البيانات وذلك لأهمية الحصول على بيانات وفيرة وسليمة تساعد المنظمة فى إدارة علاقتها مع عملائها ولكن يجب أن تدرس المنظمة جيداً الوسائل التى تتناسب معها ويمكن أن نستخدمها فى جمع وتحليل وتخزين البيانات بما يتناسب مع إمكانياتها ومتطلباتها .

٢/٩/٢ اكتساب التحديث المتواصل عن احتياجات العميل .

٣/٩/٢ استعمال المعرفة عن احتياجات العميل فى تحسين الأداء والتعلم من النجاحات والفشل الذى تحققه المنظمات الأخرى (Robert,2005, P 2).

١٠/٢ محاور هامة فى تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء :

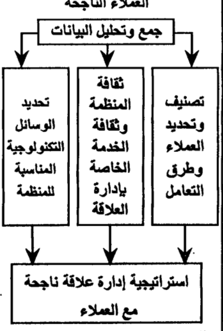
تعتمد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على محاور رئيسية و هامة يجب توافرها من أجل نجاح الإستراتيجية ، و هذه المحاور هى :

- تصنيف العملاء إلى شرائح حسب قيمة كل عميل ، ثم تحديد طرق التعامل مع كل شريحة منهم .
- تحديد الوسائل و الأدوات التكنولوجية المناسبة التى يمكن أن تستخدمها المنظمة فى إدارة العلاقة مع عملائها.
- خلق ثقافة إدارة العلاقة مع العملاء داخل المنظمة .

هذه العناصر من أهم العناصر فى إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (٢ - ١)

شكل رقم (٢ - ١)

محاور إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء الناجحة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمراجع السابقة .

وكما يوضح الشكل السابق فإن محاور إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء الناجحة تبدأ بجمع وتحليل البيانات ، ويؤثر هذا فى تحديد العميل المناسب و التى يجب أن تدعم المنظمة علاقتها معه، كما تؤثر فى ثقافة الخدمة والمنظمة عن طريق توافر البيانات فى جميع أقسام وإدارات المنظمة مما يساعد على إحداث التغيرات التى تلزم المنظمة للمساعدة فى تلبية احتياجات العميل ، وتؤثر فى تحديد الأدوات التكنولوجية المناسبة و التى يمكن أن تستخدمها المنظمة فى عملها والأدوات التكنولوجية التى يمكن للمنظمة عدم استخدامها ، تتحد هذه العوامل مع بعضها البعض من أجل إستراتيجية إدارة علاقة مع العملاء ناجحة ، وسوف تتناول الباحثة هذه المحاور بالتفصيل .

أولاً : تصنيف العملاء :

إن السبب الرئيسى فى تصنيف العملاء هو محاولة فهم والتعرف على احتياجاتهم جيداً حتى يمكن تحديد العميل الذى تستطيع وترغب الشركة فى خدمته ، كما توفر عملية تصنيف العميل وقت وجهد وأموال يمكن أن تبذل مع عملاء غير مربحين للمنظمة، ويجيب، الجدول التالى على سؤال لماذا يغادر العميل أى منظمة ؟

جدول رقم (٢ ـ ١)

لماذا يغادر العميل

الأسباب	النسبة
مشكلات خدمية	٦٨٪
مشكلات إنتاجية	١٤٪
منافسة	٩ ٪
أسباب متنوعة أخرى	٩ ٪

المصدر: CRMguru, 2005

ويلاحظ من الجدول السابق أن من أكثر العوامل التى تتسبب فى مغادر العميل للمنظمات هو عامل المشكلات الخدمية وتصل نسبتها إلى ٦٨٪ وهى نسبة مرتفعة، وإذا كان القانون الأول للخدمة يقول أن :

رضاء العميل = الإدراكات ـ التوقعات (David, 2001, P 10)

فإن النسبة السابقة تدل على أن إدراكات العملاء للخدمة تكون أقل بكثير من توقعاتهم، فيجب على المنظمة أن تعرف ماذا توصل وكيف توصل، ولمن توصل ؟

كما يجب على المنظمة أن تدرك جيداً أنها تتعامل مع أنماط مختلفة من البشر، فالبشر غير متشابهين بالمرة فى الطباع والصفات الشخصية وبالتالى يجب أن تتعلم المنظمة كيف تتعامل مع هؤلاء العملاء بالأساليب التى تتفق مع هذه الصفات.

(محمد محمد إبراهيم، ٢٠٠٤، ص ٤٢٢)

و هنا يأتى دور مقدم الخدمة الذى يتعامل مباشرة مع العميل و الذى يكون دوره حيوياً و مؤثراً لأن إدارة المنظمة تعتمد عليه فى تحديد صفات و قيم هؤلاء العملاء و ماذا يريدون و ذلك أثناء تعامله اليومى مع العملاء ، و يجب معرفة أن ٨٠٪ من المنتجات الجديدة أو المنتجات الحالية التى يتم تطويرها مصدره العملاء. (طلعت اسعد عبد الحميد ، ١٩٩٩، ص ٢٥٧)

كما يجب عليها عدم التعامل مع العميل المكلف بالنسبة لها والذى لا يؤدى إلى ربحية الشركة بل ربما يكلفها.

ويعتمد المبدأ الأول فى أسس النجاح لأى منظمة على تحديد العميل المستهدف للمنظمة عن طريق النقاط التالية :

أ ـ التعرف على العميل الحالى والمرتقب ، وجمع كل المعلومات الممكنة عنه .

ب ـ إعطاء كل فئة من العملاء ما تستحقه من اهتمام وبخاصة الفئات التالية :

- العملاء المطلوب اجتذابهم والاحتفاظ بهم.
- العملاء الرئيسين والمهمين للمنظمة من حيث حجم وعائد معاملتهم.
- العملاء الذين يرشحون المنظمة للآخرين وينصحون بالتعامل معها .

(Patreshia Sibold,1999, P 54)

وقبل البدء بعملية التصنيف يجب تكوين قواعد بيانات عن العملاء (Data Base)وتحليلها، هذه القاعدة تشمل جميع البيانات الهامة والضرورية عن عملاء المنظمة والتى تحتاج الإدارات المختلفة للتعرف على احتياجات العملاء مما يساعد فى تقديم الخدمات بالشكل يتناسب مع كل عميل .

يلى ذلك تقسيم العملاء إلى ثلاث مجموعات هى :

- مجموعة العملاء الأكثر قيمة Most Valuable Customers (MVCs)
- مجموعة العملاء الأكثر نمواً Most Growable Customers (MGCs)
- مجموعة العملاء الأقل من الصفر BZ)) Below Zero's

ويقصد بالعملاء الأقل من الصفر (BZ)هم العملاء التى تكون تكلفة خدمتهم مرتفعة ولا تؤدى حصول المنظمة على ربح بشكل جيد ومعقول. ويجب على المنظمة عدم التعامل معهم .

بالنسبة للعملاء الأكثر قيمة (MVCs) وهم الذين يمثلون قيمة حقيقة وإستراتيجية عالية بالنسبة للمنظمة، يجب على المنظمة الحفاظ عليهم وإشباع احتياجاتهم .

أما العملاء الأكثر نمواً (MGCs) فهم يمثلون قيمة حقيقية وإستراتيجية عالية أيضاً للمنظمة ولكن ليس بالقدر الذى يماثل العملاء الأكثر قيمة، لذلك على المنظمة تنمية علاقاتها مع هؤلاء العملاء .

(Frederick, 2004, P3)

يلى ذلك إشباع احتياجات العميل عن طريق الأتى :

ـ الإنتاج حسب طلب العميل (Customize) فى دراسات تسويقية استغرقت خمس سنوات فى جمع البيانات للإجابة على سؤال عن العامل الأكثر أهمية بالنسبة للعميل هل هو عامل التصنيع حسب الطلب (customisation) ويقصد بالتصنيع حسب الطلب هو تفصيل المنتج أو الخدمة المناسبة للعميل ، أم عامل الجودة والكفاءة و الكفاءة يقصد بها أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة جديرة بالثقة .

قامت هذه الدراسة بتقسيم الشركات محل الدراسة و التى بلغ عددها ١٨٨ شركة إلى أربع مجموعات كالآتى :

- شركات تقدم بضائع فقط .
- شركات تقدم خدمات وبضائع وتركز على الأخيرة .
- شركات تقدم البضائع والخدمات وتركز على الأخيرة .
- شركات تقدم خدمات فقط.

وكانت نتيجة هذه الدراسات أن الإجابة تعتمد على ما يشتريه العميل ففى مجال الأعمال الخدمية اتضح أن الكفاءة أكثر أهمية من التصنيع حسب الطلب ولكن يجب عمل توازن بين الكفاءة والتصنيع حسب الطلب .ذلك لأن كلما تنوعت الخدمات عظمت أهمية الجودة وذلك لأن ثراء العلاقة بين الشركة والعملاء يتيح تنوعاً لا نهائياً فى تقديم الخدمات .

(مجلة سرى و عاجل ،٢٠٠١، ص ٣)

ـ معالجة شكوى العميل :

يجب أن تعرف كل منظمة أنه

لا بد من وجـود شكاوى لدى العمـلاء ويرجع هذا لأسـباب عـديدة بعـضـهـا قـد يتـصل بالعـمـيل ذاته مـثل اخـتـلاف طبائع وشخصية كل عميل عن الأخـر عند التـعـامل مع الخدمات التى تقدمها المنظمة مما يؤثر على اسـتـقـبـاله للخدمة سواء بالقبول أو عدم القبول ، وهناك أسباب تتعلق بالمنظمـة ذاتهـا وقـد تكون المنظمة هى المتسببة فى هذه الشكاوى نتـيجـة أخطاء فى تقـديم الخـدمـة ، وقـد تكون لأسـبـاب خـارجـة عن إرادة المنظمة مثل حدوث تأخر فى مـواعـيـد إقـلاع أو هبـوط الطائرات نتيجة سوء الأحوال الجـوية الغيـر متـوقـعـة ، وفى جـمـيع الأحـوال يجب على المنظمـة أن تتـعـامل مع هذه الشكاوى بطريقـة فـعـالـة لترضى العملاء .

مدخل التعامل مع شكاوى العملاء :

- شكر العـميل والاعـتـذار له وإحساسه بأهميته وقيمته.
- إظهار التعاطف مع العميل .
- التـأكـد من فـهـم الموظف للمـشكلة عن طريق الاستفسار من العميل .
- اكتـشـاف رغبـات العـمـيل ووجهة نظره لحل المشكلة .
- التـأكـد من اتخـاذ اللازم (التصرف) لحل المشكلة.
- المتابعـة.

(محمد محمد إبراهيم، ٢٠٠٤، ص ٥٧١).

- تفـعيل الاتصـال بين المنظمـة والعميل :

وذلك عن طريق التليـفـون ، الفاكس ، البريد الإلكترونى ، الإنتـرنت، مـراكـز الاتصـال وغيرها من وسائل الاتصالات و يكون الاتصال ما بين مكالمة للبيع وأخرى لإرضاء العـميل وهكذا، لأن التعامل مع العميل بطريقة حميمة لا عملية مهم جداً لوجود علاقة صحيحة بين المنظمة وبين العميل.

(مجلة سرى و عاجل،٢٠٠١، ص ٢)

- تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل :

أى إعطائهم ما يريدونه وقتما يـريـدون طـالمـا أن ذلك لـيس على حساب ربحية الشركة فى الأجل الطويل.

(Charles,Gareth,1998, P 287)

ثانيـاً : تحـديد الوسـائل التكنولـوجـيـة التى يمكن استخدامها :

يعتـقـد البـعـض خطأ أن إدارة العلاقة مع العملاء CRM هى استخدام الوسائل التكنولوجية فـقـط، فى حـين أنه يمكن تطبيق إسـتـراتيجـيـة إدارة الـعـلاقـة مع الـعـمـلاء دون الحـاجـة إلى اسـتـخـدام التكنولوجـيـا بشكل أسـاسـى، ولذلك فهناك فرق بين CRM و e.CRM حـيـث أن إدارة العـلاقـة مع العـمـلاء (CRM) يمكن تطبيقها دون استخدام أساسى للوسائل التكنولوجية، حـيث تعـتـبـر الوسـائل التكنولوجـيـة أداة من أدوات إدارة العلاقة مع العملاء، أما (e.CRM) فهى تعبر عن تطبيق لإدارة العـلاقـة مع العـمـلاء تكنولوجـيـاً فـهـى عـبـارة عن بـرامـج جـاهـزة Software خـاصـة بإدارة العـلاقـة مع العملاء .

ولكن بصـفـة عـامـة ومع التطورات الهـائل تكنولوجـيـاً وزيادة حـدة المنافـسـة فـقـد بحـثـت كل منظمـة على كل وسـيلة تقـربهـا من العـمـيل وتكون ميزة إضافية وتنافسية لهـا، و لذلك فـإن اسـتـخـدام الوسـائل التكنولوجـيـة يعـتـبـر شئ هام بالنسبـة لأى منظمـة وضرورى .

وتشـمل الوسـائل التكنولوجـيـة الإنتـرنت (البـريد الإلكـترونى E-mail - والمـواقـع WebSites الإنتــرنت وهى الشـبـكات التكنولوجـيـة الداخليـة داخل الشركـة والتى توفـر المعلومات لجميع العـاملين فى المنظمـة)،

التجارة الإلكترونية، مراكز الاتصالات، مكاتب ، أكشاك الخدمات الذاتية، الكروت الذاتية، التذاكر الإلكترونية "والتى تستخدم فى الطيران بدلاً من التذكرة الورقية.

(نهلة قنديل ، ٢٠٠٤ ، ص٢٢٣)

وقد استخدمت التكنولوجيا للمساعدة فى تحقيق أهداف المنظمات، والكثير من هذه التكنولوجيا خرجت لتكون وسائل وأدوات لإدارة العلاقة مع العملاء، ومن المهم أن يشارك فريق تكنولوجيا المعلومات IT فى اختيار التكنولوجيا التى يمكن أن تحسن الخدمة المقدمة للعملاء وتستبعد التكنولوجيا الغير سليمة لأهداف المنظمة، ذلك لأن فريق تكنولوجيا المعلومات IT لديه استيعاب شامل لكيفية تفاعل العملاء مع المنظمة وذلك بالاشتراك مع مديرى تنمية وتطوير استراتيجيات الأعمال ثم بعد ذلك تحدد التكنولوجيا التى تتناسب مع احتياجات العميل وذلك بدلاً من أن تتحمل المنظمة شراء أدوات تكنولوجية لا تتناسب مع أهداف المنظمة .

(Stephen, 2002, P 1:2)

ومن الجدير بالذكر أن شركات تصميم البرامج مثل ميكروسوفت وغيرها قد صممت برامج مختلفة لإدارة العلاقة مع العملاء تتناسب مع أنواع وأحجام مختلفة من المشروعات .

ثالثاً : خلق ثقافة إدارة العلاقة مع العملاء داخل المنظمة :

إن ثقافة الشركة أو المنظمة هى شخصيتها ورأسمالها الحقيقى، وهى البعد الخفى أو السر الإدارى الذى لا يمكن اقتباسه أو نسخه أو تقليده .

و لذلك فإن السبب الرئيسى فى سقوط مفاهيم الاستقرار والجودة والعلاقة التجارية هو أن كل هذه المفاهيم كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية (الثقافة الداخلية)، لذا بدأ البحث عن مفهوم جديد يمكن عن طريقه تفسير نجاح بعض الشركات وفشل بعضها الآخر، وكان هذا المفهوم الجديد هو ثقافة المنظمة .

(Kim, Robert, 2000, P 4)

و يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم و الأعراف والأساليب و المعتقدات و الرموز و الشعائر و التى تشكل قيم و اتجاهات الأفراد داخل المنظمة و تؤثر فى سلوكهم و أداء أعمالهم وأسلوب مواجهتهم للتغيرات الداخلية و الخارجية .

(محسن الكتبى ،٢٠٠٥، ص ١١٦)

ولذلك فإن ثقافة المنظمة يجب أن تتغير عند تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء خاصة أن إدارة العلاقة تحتاج إلى فاعلية ومرونة من أجل نجاح التعامل مع العملاء، هذه الفاعلية والمرونة من كلا الطرفين (الإدارة، والعاملين) فالإدارة تحتاج إلى أن تتعاون مع العاملين لديها وتشاركهم معها فى اتخاذ القرارات وتستطلع آرائهم فى العمل والخدمة، والعاملين يحتاجون إلى المرونة عند التعامل مع العملاء لفهم احتياجاتهم ومعالجة شكواهم والتقرب منهم .

وإذا كانت بعض المنظمات تعانى من ارتفاع معدل دوران العمل بين العاملين فى مراكز الاتصال، وبما أن العامل الواحد يحتاج من ٦ : ٩ شهور لكى يصبح قادراً على التعامل مع العملاء بمهارة وفعالية، وبالتالى فإن الوقت الذى تحتاجه المنظمة لكى تستطيع المنافسة فى مجالات علاقات

العمـلاء سوف يصبح طويلاً جداً ، لذلك فإن هذا العامل سوف تكون عنصراً حاكماً فى تحديد مدى نجاح المنظمة فى إدارة علاقاتها مع العملاء .

(عبد المنعم رشاد، ٢٠٠٣، ص ٣٧)

وتشمل ثقافة المنظمة التى تؤثر على إدارة العلاقة مع العمـلاء، سياسات التمكين وإتاحة الفرص للعاملين فى الخطوط الأمامية للعاملين، كما أنه من الضرورى أن يكون العاملين على دراية تامة وثيقة بما يقدمونه للعمـلاء من خدمات المنظمة، ولذلك أكدت الأبحاث على وجود علاقة مباشرة وطردية بين درجة رضاء العاملين ودرجة رضاء العملاء. (Pound, 2000 ,P 2)

١١/٢ مجالات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء فى قطاع النقل الجوى :

تبدأ أى إستراتيجية لإدارة العلاقة مع العملاء بتحديد العملاء التى ترغب فى خدمتهم شركة الطيران، ويمثلون قيمة حقيقية للشركة ، ولذلك تقوم شركة ساوث ويست South West Air والتى لها سمعه عالمية فى حرصها على إرضاء موظفها وزبائنها على حد سواء ، بالاستغناء عن العميل الخطأ (التى لا يسعها أن ترضى توقعاته ، ويمثل تكلفة مرتفعة لإرضائه دون تحقق ربح يذكر) وفى نفس الوقت تتمسك بالعميل الجيد ، ولا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح دون أن تكون للشركة فكرة واضحة عن قيمة العميل الجيد والتكلفة التى تتحملها الشركة نتيجة لقاء الزبون الخطأ ، ويعتمد هذا على توافر معلومات كافية ودقيقة عن العميل وتحليلها وتخزينها لاستخدام وسائل جمع وتحليل البيانات التكنولوجية .

(Jason&Lawrence,2001, P 272:274)

يعد الطلب على نشاط النقل الجوى طلباً مشتقاً من الطلب على المنتج النهائى بغرض تحقيق أهداف متعددة أو رغبات نهائية كالسياحة ، مما أدى إلى تطور نشاط شركات النقل الجوى ، بحيث أصبح الهدف هو بيع أو تقديم منتج متكامل "خاصة فى مجال السياحة "لا يقتصر على توفير مقعد للراكب وإنما بات يتضمن إلى جانب ذلك الإقامة بالفنادق وتنظيم برامج سياحية قادرة جذب أكبر عدد ممكن من السائحين ، وأصبح ذلك مؤثر على المركز التنافسى لشركات الطيران ، والتى أصبحت تهتم بإعداد البرامج السياحية واختيار الفنادق بأسعار معتدلة استحداث أساليب تسويق متطورة لترويج بيع هذا المنتج المتكامل .

(سميرة أيوب ، ٢٠٠٢، ص ١٨١ : ١٨٢)

ولذلك كان من الضرورى أن تغير شركات الطيران من ثقافتها لاستيعاب هذه الفكرة والمنتج المتكامل ، وعمل جميع العاملين والإدارات كفريق عمل واحد من أجل تقديم خدمة جيدة للعملاء ، وقد أطلق البعض على فكرة المنتج المتكامل التكامل الرأسى ، حيث اتجهت العديد من شركات الطيران العالمية إلى أن يكون لها أصول فى كل الأنشطة المتعلقة بالسياحة والسفر وليس النقل فقط ، فقد أصبح لها سلاسل فندقية وشركات لتنظيم الرحلات الشاملة Tour Operators، وأصبح هناك سلاسل فندقية وشركات رحلات تابعة لخطوط الطيران العالمية مثل شركة الخطوط الجوية الفرنسية Air France التى تهتم بالسياحة ككل وأنشأت مجموعة فنادق المرديان علاوة على عدة شركات للرحلات ،

وكذلك قامت مؤسسات أخرى بتوسيع علاقتها وارتبطت بشركات الطيران ، فنشاط تأجير السيارات العالمية تسيطر عليه شركات متعددة الجنسيات ، وترتبط بشركات الطيران وأنظمتها الإلكترونية بعلاقات قوية من أجل تسهيل إجراءات الحجز وتقديم خدمات متكاملة مثال لذلك الشركة الأمريكية العالمية هرتز Herts والتى تتمتع بنفوذ كبير فى هذا المجال ، وينمو رقم أعمالها عاما بعد عام ، وقد امتد نشاطها ليشمل أنواع السياحة والسفر ، ويعتمد نجاح هذه الشركات على توافر المعلومات واستثمارها بشكل جيد على أساس من يمتلك المعلومات يتحكم فى كل شئ ، كما يتطلب هذا التكامل أنظمة تكنولوجية تساعد فى إنجاز هذه الأعمال وكذلك إدارات واعية لاحتياجات العملاء من أجل تحقيقها (محيا زيتون ، ٢٠٠٢، ص ١٦٨ : ١٦٩)

من أجل نجاح شركات الطيران فى إدارة علاقتها مع العملاء عليها أن تستخدم الأدوات التكنولوجية الخاصة بإدارة العلاقة مع العملاء ومن أهم الأدوات التكنولوجية فى صناعة السياحة والسفر:

- نظم الحجز بالكمبيوتر (CRS)
- الإنترنت (Internet)
- التذكرة الإلكترونية (E. Ticket)
- جهاز طبع التذاكر (S. T. P)

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

وسوف يتم عرض هذه الدراسات تحت العناوين التالية :

١ ـ الدراسات المتعلقة بتحسين خدمات النقل الجوى المقدمة للعملاء .

٢ ـ الدراسات الخاصة بتسويق العلاقات مع العملاء .

٣ ـ الدراسات الخاصة بتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء .

وفى النهاية ستتعرض الباحثة للجديد فى هذا المجال موضحة أوجه الشبه والاختلاف فى هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من جوانب معينة ، ومحاولة سد الفجوة التى لم تغطها تلك الدراسات

١/٣ الدراسات المتعلقة بتحسين خدمات النقل الجوى المقدمة للعملاء :

١/١/٣ : وتهدف دراسة توفيق محمد عبد المحسن بعنوان **تحليل وإدراك العملاء لجودة الخدمة بشركة مصر للطيران** (١٩٩٩) إلى التعرف على أهم الأبعاد التى تشكل جودة الخدمة وتحديد الأداء الفعلى لها فى شركة مصر للطيران من وجهة نظر العملاء ، وفحصت الدراسة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وأدائها الفعلى والخصائص الديموجرافية للعملاء .

وأثبتت الدراسة أهمية جميع العناصر التى تشكل جودة الخدمة وإن كانت تختلف أهميتها النسبية حيث يأتى ترتيب أهم خمسة عناصر لجودة الخدمة على التوالى (الأمن ـ الحجز ـ كفاءة طاقم الكابينة ـ دقة مواعيد الإقلاع ـ دقة و كفاءة المعلومات المعطاة عن حالة الرحلة) .

وكشفت الدراسة عن وجود اختلافات فى مستوى أداء العناصر التى تشكل جودة الخدمة بشركة مصر للطيران ، وأسفرت الدراسة عن وجود تفاوت واضح بين أهمية جميع العناصر التى تشكل جودة الخدمة ودرجة أداء هذه العناصر فى الواقع العملى ،

حيث لوحظ أن مستوى أداء شركة مصر للطيران ليس مرتفعاً بالقدر الذى يساعد على المنافسة العالمية مما يعرضها لفقد عملائها وتحقيق خسائر فى بعض الأحيان . وأظهرت الدراسة أن هناك اختلافات معنوية فى إدراك العملاء لأهمية ودرجة أداء بعض العناصر التى تشكل جودة الخدمة بشركة مصر للطيران باختلاف الخصائص الديموجرافية للعملاء وأكثر الخصائص الديموجرافية تأثيراً فى هذا الصدد كانت الجنسية والمهنة .

ويلاحظ فى هذه الدراسة أنها ركزت على جودة الخدمة كأحد أهم العناصر فى جذب العملاء والاحتفاظ بهم ، كما أثبتت الدراسة أن هناك اختلاف فى إدراك العملاء لأهمية بعض العناصر التى تشكل جودة الخدمة ، ولكن الدراسة لم تتناول جودة العلاقة أو إدارة العلاقة بشكل محدد و التى تمثل أحد العناصر الهامة فى قياس جودة الخدمة ككل .

٢/١/٣ : وتهدف دراسة عيد القطان بعنوان **تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبى خدمات النقل الجوى** (٢٠٠٢) إلى تحديد المتغيرات المؤثرة جوهرياً فى جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتوطيد العلاقات معهم بإحدى شركات الطيران العربية ، كما هدفت الدراسة إلى قياس درجات رضاء العملاء نحو متغيرات إقامة وتوطيد العلاقة بينهم وبين المؤسسة والعلاقة بين رضائهم نحو تلك المتغيرات وولائهم للمنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين رضاء العملاء نحو متغيرات كلاً من :

- أساليب إقامة وتوطيد العلاقات (وذلك باختلاف المهن ، مستوى التعليم ، النوع)
- مقومات تيسير الخدمة .
- الجوانب المادية الملموسة لأداء الخدمة باختلاف المتغيرات الديموجرافية .

وأشارت الدراسة إلى أنه توجد اختلافات جوهرية بين رضاء العملاء نحو متغيرات أساليب إقامة وتوطيد العلاقات باختلاف السن .

وأكدت الدراسة على أن ولاء العميل يتأثر بدرجة رضائه عن :

- مقومات تيسير الخدمة .
- أساليب إقامة وتوطيد العلاقات وأثبتت الدراسة أنه لا توجد اختلافات جوهرية فى اتجاهات العملاء نحو متغيرات الولاء باختلاف متغيراتهم الديموجرافية فيما عدا فئات السن .

ويلاحظ فى هذه الدراسة أنه لم يحدد إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة العلاقة ولكن قام بدراسة تأثير الرضاء والولاء وجودة الخدمة على توطيد العلاقة مع العملاء ، كما أنه لم يذكر مدى أهمية وممارسة شركة النقل الجوى لمفهوم إدارة العلاقة مع العملاء .

ويلاحظ أن الدراسات التى تتم على قطاع النقل الجوى وشركات الطيران تنصب معظمها على الاهتمام بتقييم جودة خدمات الطيران ، ورغم تأكيد هذه الدراسات على أهمية العنصر البشرى والعملاء إلا أنها لم تقم بدراسة كيفية إدارة العلاقة مع هؤلاء العملاء ، كما أن الدراسة التى تناولت تسويق العلاقة حددت متغيرات محددة قامت بتقييم مدى ممارسة هذه المتغيرات ، ولم تحاول هذه الدراسة بناء إستراتيجية لإدارة العلاقة مع العملاء ، أو حتى تحديد المتغيرات التى تؤثر فى وتنمى

إدارة العلاقة مع العملاء .

٢/٣ : الدراسات الخاصة بتسويق العلاقات مع العملاء :

١/٢/٣ : وتهدف دراسة إسماعيل محمد السيد بعنوان **تأثير الرضا والعلاقات الشخصية وتكلفة التحول على مفهوم الولاء فى مجال الخدمات** (١٩٩٩) إلى اختبار مفهوم الولاء وتأثير مفاهيم الرضا، تكلفة التحول، والعلاقات الشخصية على هذا المفهوم ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مدخلان أساسيان لبناء مفهوم الولاء وتنمية علاقات طويلة الأجل مع العميل .

المدخل الأول : هو المدخل الإيجابى، والذى يمكن أن تحققه المنظمة من خلال السعى للوصول إلى درجة عالية من رضاء العملاء عن خدماتها، وذلك عن طريق تقديمها مستوى عالى من الجودة لهذه الخدمات وكذلك يمكن أن تحقق المنظمة المدخل الإيجابى من خلال بناء علاقات طيبة و قوية بين مقدمى الخدمة والعملاء . ويتم ذلك عن طريق : تدريب أفراد الخدمة لديها على إقامة علاقات تتصف بالصداقة مع عملائها - تخفيض معدل دوران أفراد الخدمة لديها مما يؤدى ويساعد على خلق نوع من الألفة بين مقدم الخدمة والعميل- زيادة درجة الثقة فى أفراد الخدمة - زيادة درجة تفهم أفراد الخدمة لحاجات ورغبات العملاء وذلك من خلال تقريبهم من العملاء .

أما المدخل الثانى : فهو المدخل السلبى، ويقصد به بناء مجموعة عقبات أمام العميل تمنعه من التحول عن المنظمة وخدماتها إلى منظمة أخرى، وهذه العقبات حددتها الدراسة فى ثلاث عقبات، الأولى تكلفة التحول وهى التكلفة التى يتحملها العميل لتكوين علاقة جديدة مع أحد المنظمات وإنهاء العلاقة من المنظمة الحالية، والثانية تكلفة الاستمرار وهى عبارة عن المخاطر التى يتحملها العميل بسبب احتمالات انخفاض مستوى الخدمة التى تقدم له إذا قام بالتحول إلى منظمة أخرى، والثالثة التكلفة التعاقدية والتى تتمثل فى عنصران الأول تقديم المنظمة الخدمية بعض برامج الترويج الخاصة أما الثانية وجود غرامة يدفعها العميل للمنظمة عند رغبته فى إنهاء التعامل مع المنظمة .واقترحت الدراسة أنه يمكن للمنظمة أن تقيم علاقة طويلة الأجل مع عملائها من خلال تقديم بعض البرامج الخاصة لعملائها، أو بعض الاتفاقات الخاصة أو حتى بعض الخصومات الخاصة .

ولكن الدراسة لم تتطرق إلى أهمية الوسائل والأدوات التكنولوجية فى التقرب إلى العملاء، كذلك لم تتطرق إلى عنصر ثقافة المنظمة الذى يساعد فى إدراك الإدارة والعاملين لأهمية التغيير فى ثقافة المنظمة حتى يساعد فى تحسين فاعلية إدارة العلاقة مع العملاء.

وهذا ما سوف تتناوله الدراسة الحالية .

٢/٢/٣ :وتناولت دراسة طارق بدران بعنوان **طبيعة وأبعاد التسويق بالعلاقات فى الواقع العملى** (١٩٩٩) طبيعة وأبعاد التسويق بالعلاقات ، وأسباب فشل العلاقات بين الموردين والعملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أسباب فشل للعلاقة من وجهة نظر الموردين وأخرى من وجهة نظر العملاء، فمن وجهة نظر الموردين تمثلت أسباب الفشل فى : عدم الالتزام والوضوح -

ضعف مستوى الاتصالات وعدم ترجمة العلاقات إلى ممارسات - عوامل تتصل بعدم رضاء أحمد الطرفين عن العلاقة .

أما أسباب الفشل من وجهة نظر العملاء فتتمثل فى : -

عوامل تتصل بعدم التأكد من مسار العلاقة - عوامل تتصل بممارسات طرفى العلاقة المتعلقة بضعف الاتصالات - عدم الالتزام - الانتهازية - عوامل تتصل بضعف العوائد الناتجة عن العلاقة، ويؤكد الموردون على أن حدوث تغيرات فى السوق تجعل من الصعب استمرار العلاقة، بينما يؤكد العملاء أن المناخ التنظيمى هو السبب فى ذلك.

وتؤكد الدراسة على أنه لا يوجد اتفاق موحد حول مفهوم التسويق بالعلاقات، فالبعض يراه من منظور ترويجى، يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو العميل المحتمل بعد التحرى عنه بأسلوب علمى، بينما يرى البعض أن مفهوم التسويق بالعلاقات يركز على الاهتمام بظروف كل عميل على حده، وتأسيس علاقة شراكه قوية مع كل عميل، ومعاملته كأنه قسماً قائماً بذاته، ويرى البعض هذا المفهوم أنه يركز على الاحتفاظ والإبقاء على العملاء باستخدام روابط متنوعة والاستمرار فى الاتصال بالعملاء بعد عمليات البيع ، وأخيراً هناك من يرى هذا المفهوم من منطلق استراتيجى عن طريق إعطاء الأولوية للعميل وتحويل دور التسويق من خداع العميل إلى الاشتراك الحقيقى له، عن طريق الاتصال والمشاركة فى المعلومات .

وتؤكد الدراسة على أن المنشآت لا تتعامل مع التسويق بالعلاقات من استراتيجى وأن هذا المفهوم مازال فى مرحلة التشكيل .

وأثبتت الدراسة أن هناك فجوة بين ما أعطاه كلا من البائع والعميل تجاه درجة أهمية عوامل بناء العلاقة، وبين الممارسة الفعلية لهذه العوامل، حيث حصلت أهمية عوامل بناء العلاقة على درجة أكبر من ممارسة هذه العوامل بالفعل .

ويلاحظ أن هذه الدراسة اهتمت بتحديد أسباب فشل العلاقة بين المنظمة والموردين، والمنظمة والعملاء، وتحديد العوامل التى يمكن أن تؤثر على استمرارية أو إقامة علاقة ناجحة مع العملاء

٣/٢/٣ : وتناولت دراسة Middleton, (2003) وهى بعنوان أهمية و تأثير الاتصال بالعملاء **The Importance of Customer Communications** تأثير الاتصالات مع العملاء على تسويق العلاقة وإدارة العلاقة مع العملاء حيث تم دراسة وتحليل بعض النماذج الناجحة لمجموعة من المطاعم فى اتصالاتها مع عملائها، وذكرت الدراسة أن إحدى المطاعم التى قامت بإعطاء ٢١٥,٦٠٠ عميل لديها والذين استمروا فى التعامل مع المطعم أكثر من سنة بطاقات تسجيل نادى عيد الميلاد تعطى العميل الحق فى الحصول على تخفيض ١٠٪ يوم عيد ميلاده ، وأرسلوا كارت بالبريد يوم عيد ميلاد العميل وكانت التكلفة حوالى ٩٠,٠٠٠ دولار، أما إجمالى المبيعات فوصل إلى ٢,٩ مليون دولار .

سلسلة مطاعم أخرى اختاروا حوالى ٤٠٠٠ عميل من أصحاب الغداء المتكرر لديهم، وأرسلوا لهم كروت عروض تخفيض خلال فترة ٣٥ يوماً وكانت النتائج كالتالى :

معدل زيارة العملاء : ٢٥ عميل

قبل هذا العرض إلى ٤٢ أثناء العرض، ٢٩ عميل بعد العرض الترويجى .

معدل زيارة كل كارت : من ١,١٨ قبل هذا العرض إلى ١,٢٦ أثناء العرض ، ١,٢٢ بعد عرض الترويج .

نمو المبيعات : وصل إلى ١٧,١٠٠ دولاراً أثناء الترويج مقارنة بـ ٤,٧٠٠ دولار فى الثلاث الشهور السابقة للعرض الترويجى .

وتؤكد الدراسة على أهمية الاتصال بعملاء لدى أى منظمة من أجل نجاح العلاقة، كما تؤكد على أن إنفاق بسيط تتحمله المنظمة فى سبيل الاتصال الجيد مع العملاء يؤدى إلى نجاح الاحتفاظ بهم .

ويلاحظ فى هذه الدراسة أنها ركزت على عنصر الاتصال كأحد العناصر الهامة فى نجاح تسويق وإدارة العلاقة مع العملاء و ذلك عن طريق العروض الترويجية فقط .

٤/٢/٣ : وتناولت دراسة
Frank J. Margarella, (2003)
و هى بعنوان تسويق العلاقات Relationship Marketing تسويق العلاقات فى المنظمات عن طريق البدء بالإعلان عن خدمات المنظمة ، ولكن تشير الدراسة إلى أن الإعلان مجرد البداية فقط ، فهى بذلك تولد إعلام الناس بخدمات المنظمة، ولكنها لا تبنى علاقة، والخطوة التى تلى ذلك هو كيفية إقامة علاقة قوية وجيدة مع العملاء الجدد، وتؤكد الدراسة على أهمية الاتصال بالعملاء والتواصل معهم، وأن العبء يقع على المنظمة فى محاولة الاستحواذ على العملاء، باستخدام وسائل جذابة مثل جاذبية المكان مثلاً، والتسهيلات المقدمة، وإعطاء العميل إحساس بالخصوصية فى التعامل حتى يمكن رجوعهم مرة أخرى للمنظمة.

وتؤكد الدراسة على أن النجاح الأكبر يمكن تحقيقه من خلال وجود خطة لقيادة الاستيلاء على العميل، ولكن يجب أن تتصف الاتصالات التى تقوم بها المنظمة مع العميل بالمصداقية وتكون دائماً اتصالات متميزة، وستجد المنظمة أن العملاء المحتملين أصبحوا دائمين لأنهم أصبحوا يعرفون المنظمة وخدماتها جيداً.

وتتناول هذه الدراسة عنصران أساسيان فى تسويق العلاقة وهو الاتصال الدائم بالعميل، واستخدام أدوات جاذبة للعميل، وأكدت على التميز والمصداقية فى هذه الاتصالات والخدمات المقدمة.

ولكن الدراسة لم تتناول تأثير كفاءة العاملين فى المنظمة فى القيام بهذه الاتصالات، أو تعاون الإدارة مع العاملين فى وضع خطة الاستيلاء على العميل، وهذان عنصران أساسيان حتى تنجح الاتصالات مع العميل، وبالتالى نجاح العلاقة .

ويلاحظ أن الدراسات التى تناولت مفهوم وتأثير تسويق العلاقات مع العملاء، قد ركزت على عناصر الاتصالات الجيدة، وتعاون الإدارة مع العاملين، وكفاءة العاملين فى إقامة العلاقة، ولكنها لم تحلل أثر البيئة التنظيمية على جودة إدارة العلاقة، وأثر ثقافة المنظمة فى نجاح تسويق العلاقة كما أنها لم تهتم بعنصر استخدام الوسائل التكنولوجية فى إدارة العلاقة مع العملاء .

٣/٣ : الدراسات الخاصة بتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء :

١/٣/٣ : تهدف دراسة
Joanna Bers & David Bernard, (2001)
و هى بعنوان **التعامل مع إدارة**

العلاقة مع العملاء Work with it- Customer Relationship Management إلى تحديد كيفية الحصول على منافع إدارة العلاقة مع العملاء باستخدام الموارد المتاحة لدى الشركات بالفعل ، وذلك عن طريق العناصر التالية :

العنصر الأول : شمل قياس قيمة العميل ويتم ذلك من خلال تجميع بيانات عن المشترين القدامى - احتياج العملاء منتجات وخدمات - التوصيف الديموجرافى للعميل المستهدف ، ثم استخدام موارد تحليلية لهذه البيانات لتحديد قيمة كل عميل .

ثم تناولت الدراسة عنصر الأدوات والأساليب التى سوف تستخدم فى إدارة العلاقة مع رجال التسويق ، وتحديد الأهداف ، والتحديات وتحديد المعلومات التى تحتاجها الشركة لتتخذ القرارات ، وإعطاء رجال التسويق البيانات لكى يعطونك معلومات محسنة ومتسعة يمكن استخدامها فى اتخاذ القرارات .

ثم تناولت الدراسة عنصر البيانات الإستراتيجية والذى تتحدث عن ضرورة وجود قاعدة بيانات عن العملاء تشمل الاسم ، العنوان ، البريد الإلكترونى - تاريخ الميلاد - النوع ... ، ثم التحقق من البيانات التى تحتاجها الشركة ولم تكن قد جمعتها ، ثم تغذى بهذه المعلومات قاعدة معلومات الشركة ، والتأكد من أن هذه المعلومات تتوافق مع الخطوط الأساسية لمجموعة بيانات الشركة التى تحتاجها.

أما العنصر الرابع والأخير كان التكنولوجيا و الذى يبدو أنه مكلف ولكن يمكن للشركة تقليل هذه التكلفة عن طريق وجود مكان للبيانات ، ويجب أن تتعلم الشركة كيف تمتلك هذه البيانات وما هى الموارد التى سوف تستخدمها الشركة للحصول على البيانات والمصادر مثل (مراكز الاتصال - مواقع البائعين - المواقع التنفيذية) ، ثم إيجاد مكان للبيانات المجمعة حينئذ تحتاج الشركة إلى مصدر لتقييم ما إذا كانت الشركة فى حاجة إلى برنامج جاهز خاص بها أم لا ، فإذا كانت تحتاج فسوف تكون التكلفة أقل إذا دعمت الشركة هذا بأن يحصل المصدر الفنى المتخصص فى البرامج الجاهزة على البيانات والحلول التى تتوافق مع أنظمة الشركة .

ولكن الدراسة لم تتناول العنصر التنظيمى و تأثير أسلوب الإدارة وكذلك مستوى كفاءة العاملين على فاعلية إدارة العلاقة مع العملاء .

٢/٣/٣ : وترى دراسة :

Carla McEACHRN ,(2002) و هى بعنوان إدارة العلاقة مع العملاء الشاملة CRM...Totally إن الهدف من إدارة علاقات العملاء هو التحقيق الأمثل لكل نقاط الاتصال بالعميل عن طريق توسيع انتشار قواعد ونظم اتصال المعلومات فى كل مكان فى الشركة ، وتوصلت الدراسة إلى أن وسائل إدارة علاقات العملاء تمتد من التصنيع حسب الطلب - التزود بالمعلومات الكافية عن العميل - استخدام الأساليب التحليلية المختلفة للبيانات والمعلومات .

كما توصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء فى النقاط التالية :

- تحديد قيم ملموسة وهامة لدى العملاء ، ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق تحليل السلوك الشخصى للعملاء لفهم أفضل

لاحتياجاتهم ورغباتهم .

- التحدث مع مراكز العملاء أكثر من مراكز الإنتاج ، لتقريب الاتصال من العملاء وفهم ماذا يريدون بدلاً من التركيز فقط على الترويج للمنتج .

- جمع معلومات عن العميل من كل نقاط الاتصال بالعملاء ويعتبر هذا تحدى كبير واستثمار هائل .

- تدريب المديرين على فهم احتياجات العملاء وكيفية مقابلة هذه الاحتياجات .

- أن العنصر الهام فى إدارة العلاقة مع العملاء هو روح التعاون التى يجب أن تكون منتشرة بين أقسام الشركة المختلفة لتدعيم مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء .

٣/٣/٣ : تقول دراسة :

(2001 ,Knowedge) و هى بعنوان تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء Making Customer Relationship Management أن ٧٤ ٪ من منظمات الأعمال التى تم استطلاعها تقبلت فكرة الإنفاق أكثر على تجهيزات (CRM) والبرامج الجاهزة فى عام ٢٠٠١ أكثر من العام ٢٠٠٠ حيث أن إبقاء العميل سعيداً أقل تكلفة من جذب عميل جديد .

ولكن العديد من الشركات يمكن أن تفشل أو تفلس إذا لم تحدث تغيرات تنظيمية لتجعل إدارة العلاقة مع العملاء فعالة أو سوف تستخدم نتائج البيانات بطريقة خاطئة ، مثلا "تمييز العملاء المربحين من غير المربحين" يبدو هذا جذاباً ولكن يمكن أن يكون معرقلاً إذا استخدمت الشركة هذه المعرفة لإبعاد العملاء الصغار الذين يمكن أن يكونوا عملاء كبار فى المستقبل . عموماً إدارة العلاقة مع العملاء ترى كنظام لتجميع للمعلومات من (مراكز الاتصال ، مواقع الانترنت ، زيارات العملاء ...) ، ثم تحليل المعلومات لكسب إدراك عن احتياجات كل عميل وفهم سلوكه الشرائى ثم استخدام هذه المعلومات لتحسين تفاعل الشركة مع عملائها .

وهذه الدراسة تناولت إدارة العلاقة مع العملاء بصفة عامة ، وأكدت فقط على عنصر تقسيم العملاء حسب ربحيتهم ، وتأثير عامل تحليل البيانات والمعلومات التى جمعتها عن العملاء كعامل أساسى و جوهرى فى تحديد العملاء المستهدفين .

٤/٣/٣ : و تناولت دراسة ناهد مطاريد ٢٠٠٣ و هى بعنوان نظام علاقات العملاء والمحافظة عليهم وبرامج الولاء (و ذلك فى متاجر الأدوات و الملابس الرياضية)، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين وجود نظام لإدارة علاقات العملاء من حيث الهدف ، و أنشطة المحافظة على العملاء، و مدى نجاح هذه المتاجر التى تطبق هذا النظام و حددت الدراسة فوائد تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء فى أن العميل يصبح أكثر ولاءً للمنظمة ، كما أنه يصبح أكثر إقبالاً على المنتجات الجديدة أكثر من العملاء الجدد، ويرتفع معدل إنفاقهم على شراء المنتجات الخاصة بالمنظمة,و عند حدوث مشكلة أو وجود أى شكوى فإنهم يتحدثون إلى الأفراد داخل المنظمة نفسها كما أنهم يتحدثون بكلمات طيبة عن خدمات المنظمة،مما يعتبر إعلاناً مجانيا للمنظمة ، ويرجع ذلك كله لان لهم علاقة جيدة و وثيقة بالمنظمة ، و ذلك بالمقارنة مع المنظمات التى لا تطبق نظام إدارة العلاقة .

نستكمل
هذه الرسالة
فى العدد القادم



د / محمد فرح عبدالعليم
مدير المدرسة التجارية ـ كلية التجارة
جامعة النيلين

غسيل الأموال (تبييض الأموال)
Money Laundering

مقدمــة :

مع العولمة أو النظام العالمى الجديد كثرت النشاطات وتوسع عمل المؤسسات وتنقلت من دولة لأخرى وظهرت أعمال ومفاهيم لمنظمات ومافيات ، ومن تلك المفاهيم تبنى شعارات جديدة ومع تعقد أجهزتها وأنشطتها ومحاولة هذه المنظمات والمافيات إلى بسط ونقل نشاطاتها إلى حيث الدول الفقيرة ذات الحاجة والأنظمة القانونية الضعيفة التى يسهل اختراقها وإيجاد الثغرات القانونية فتزيد هذه المنظمات والمافيات من فرض سطوتها وتجد بيئة صالحة لغرسها السيئ وترعاها فى معزل من الحكومات (حيث تكون هذه الحكومات منغمسة فى مشاكلها الداخلية فى صراع مع البطالة والاقتصاد المتدهور أو فى ظل الحروب الداخلية ، ومحاولة الخروج بدولهم إلى اقتصاد قوى).

فنجد أن هذه المنظمات تبنى أفكاراً ومفاهيم أهمها (لا حدود والعالم هو بيتنا).

فمع زيادة التطور التكنولوجى والانفتاح الثقافى تمكنت المنظمات المعنية من الاستفادة من كل جديد وتمكنت من السيطرة على المجتمعات وشعوب دول كثيرة ويظهر ذلك جلياً إما بدعم بعض الدول أو بعض التنظيمات داخل الدول ، وبذلك أتيحت لها فرص النمو والتطور (فى مزاولة أنشطتها فى تبييض الأموال وغسلها).

ونجد أن عملية غسيل الأموال أو تبييضها ، مرتبطة إلى حد كبير بأنشطة اجتماعية واقتصادية مشروعة وغير مشروعة متعلقة بالفساد المالى حيث إن هذه الأنشطة تحاول الهروب من القوانين المناهضة للفساد ، وتحاول العودة مرة أخرى إلى نطاق سريان تلك القوانين بصفة شرعية عن طريق سلوك أساليب مشروعة قانوناً .

لذلك كان لابد للدول أن تتبنى أفكاراً جديدة لمكافحة وتطهير العالم من هذه المؤسسات الفاسدة ، وبالطبع هذا يحتاج إلى جهود وتكاتف الدول لمكافحة هذه الظاهرة (تبييض الأموال) .

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث فى أن الإجرام الاقتصادى يشكل الآن آفة اجتماعية واقتصادية وسياسية خطيرة تؤثر بشكل مباشر على منظومة القيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع ، وتجعلها تفقد مرجعيتها الأخلاقية وتفقدها السلام والأمن الاجتماعى ، كما إنها

تؤثر على التنمية وبالتالى الرفاهية الاجتماعية .

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث فى :

- كبر حجم الظاهرة وشموليتها وممارستها الدولية.
- وعدم دقة الإحصائيات لارتباط عملية الغسيل بالاقتصاد الخفى والذى من أهدافه وآلياته إخفاء مصدر هذه الأموال وأرقامها الحقيقية تمهيداً إلى إدخالها فى الدورة الاقتصادية الرسمية ، ليكتسب صفة المشروعية ويتجنب الملاحقة القانونية .
- وجود أفرع وعملاء غير ظاهرين وهى منظمات خطرة تتغلغل فى أعلى وأسفل المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

فروض البحث :

- لمحاربة غسيل الأموال يجب محاربة الفساد بشكل عام فى الدولة .
- لتحقيق الأمن الاجتماعى يجب محاربة نشوء ظاهرة غسيل الأموال .
- التعاون الدولى له ثمرته فى مكافحة مثل هذه الظاهرة لأنها دولية .

ماذا يعنى غسيل الأموال ؟

هناك عدة تعريفات نستعرضها فى البداية :

التعريف الأول:

المنتدى المصرفى (٤٥) للمعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية المنعقد بالخرطوم يونيو ٢٠٠٢م **(غسيل الأموال عملية يلجأ لها من يعمل بتجارة المخدرات والجريمة المنظمة أو غير المنظمة لإخفاء المصدر الحقيقى للدخل غير المشروع)**.

يشير هذا التعريف إلى أن الأموال الناتجة من هذه المصادر غير المشروعة لا تتمتع بالمشروعية والقبول إذا ظلت فى حيازة جامعيها ومتحصليها ولأنها تكون عرضة لاكتشافها واكتشاف مصدرها ، وبالتالى فإن غسيل الأموال يمثل محاولة لإخفاء الأصل غير الشرعى لهذه الأموال

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يميل إلى التكيف القانونى للفعل المادى (السلوك) وللمصدر والقصد من غسيل الأموال ، وعليه تتكون عناصر عملية غسيل الأموال من :-

(أ) الغاسل :

وهو الشخص أو المنظمة أو المؤسسة التى تحوز أو تمتلك أموالاً غير مشروعة وتسعى لغسلها .

(ب) المغسل :

وهى المؤسسة أو المصرف الذى يقوم بالإجراءات المخالفة للقانون محاولاً إضفاء الشرعية على أموال جمعت من مصادر غير شرعية ، يضاف إليهم أيضاً السماسرة والعملاء والوسطاء والمساعدون .

(ج) المغسول :

وهو عبارة عن الأموال النقدية والعينية أو المنقولات أو المتحصلات الأخرى [1] غير

(١) غسيل الأموال آثاره وضوابطه مكافحة ، المنتدى المصرفى رقم (٤٥) المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية يوليو ٢٠٠٢ م الخرطوم .

المشروعة التى يراد غسلها (أى إضفاء الشرعية عليها).

التعريف الثانى :

غسيل الأموال (**يقصد به تحويل أو نقل الأموال التى تم الحصول عليها بطرق غير مشروعة أو المتهربة من الالتزامات القانونية إلى شكل أو أشكال أخرى من أشكال الاحتفاظ بالثروة للتغطية على مصدرها والتجهيل به ، حتى تأخذ شكل الأموال المشروعة بعد ذلك**).

أى إن عملية غسيل الأموال تستهدف بشكل أساسى التمويه على مصدر هذه الأموال وطبيعتها وإخفاء ذلك كلية حتى يصبح صاحبها حراً فى استخدامها بعد ذلك دون خشية المطاردة القانونية .

هذا التعريف يتسم بالشمول النسبى لأنه يضيف عن الأموال المتحصلة من أنشطة مشروعة تتم وفقاً للقانون ولكن يهدف أصحابها أو حائزيها التهرب من الالتزامات والأعباء التى يفرضها عليهم القانون فيلجأون إلى تهريبها إلى الخارج بغرض غسلها [1] .

التعريف الثالث :

تعريف داود يوسف صبيح - تبييض الأموال والسرية المصرفية (الفساد أصل العلة) حيث أورد عدة تعريفات شاملة وهى [2] :

(أ) أموال متحصلة من عمليات وأنشطة غير مشروعة (غير قانونية) يطلق عليها أنشطة وعمليات وأعمال جريمة يتم إدخالها فى النظام المالى وضمه لتصبح وكأنها أموال ذات مصادر مشروعة وقانونية.

(ب) مجموعة العمليات المتداخلة والمتعددة والمعقدة لإخفاء مصدر الأموال غير المشروعة وإدخالها ضمن الدورة المالية (الاقتصادية) لتظهر أو لتبدو هذه الأموال فى صورة أموال ناتجة من مصدر مشروع .

(جـ) العملية أو العمليات أو الطريقة أو الطرائق التى يتم من خلالها تغيير هوية الأموال غير المشروعة (غير القانونية) الناتجة عن أعمال إجرامية والعمل على تحوير أو تحويل أو تدوير هذه الأموال أو مزج هذه الأرباح الناتجة من الاتجار غير المشروع فى النظام المالى وضمه عن طريق النظام المصرفى وجعلها جزءاً من الدورة الاقتصادية لتظهر تلك الأرباح أو الأموال وكأنها ناتجة من أعمال مشروعة.

(د) أن تبييض الأموال أو غسلها هو نتاج أو حصيلة سلسلة عمليات تهدف إلى إخفاء مصدر الأموال كونها ناتجة من أنشطة غير مشروعة لتصبح وكأنها أموال مشروعة [3]. .

التعريف الرابع :

تعريف منشور بنك السودان رقم " ٢٠٠٢/١٣م " : (المقصود بمصطلح غسيل

---

(١) د . أحمد عبد الخالق ، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لغسيل الأموال .

(٢) داود يوسف صبيح ، مركز الدراسات السياسية والدولية ، كلية الحقوق ، جامعة المنصورة ، ط ٢ ، ١٩٩٨م ص ٣ .

(٣) داود يوسف صبيح المصدر السابق ، تبييض الأموال والسرية المصرفية ، الفساد أصل العلة (المصدر السابق)

الأمـــوال طمس المصـــدر الحقيقى للأموال المودعة لدى المصرفى والناتجة من عمليات غير مشروعة لاكتساب صفة الشرعية ، أو إعطاء معلومات [1] مـغلوطة عن هذا المصـدر بأى وسيلة كانت ، وتحويل الأموال أو استبدالها بغرض إخفاء أو تمويه مصدرها ، كما يعنى هذا المصطلح أيضاً تملك الأموال غير المشروعة أو حيازتها أو استخدامها أو توظيفها بأى وسيلة لشراء أموال منقولة أو غير منقولة أو القيام بعمليات مالية) [2] .

من خلال هذه التعريفات نجد أن مفهوم غسل الأموال يحتوى على العناصر والأركان التالية :

(١) أموال أو دخول غير مشروعة المصدر .

(٢) يراد الإخفاء والتمويه عن مصدرها أو طرق اكتسابها .

(٣) استخدام البنوك والمؤسسات المالية كأحواض الغسيل .

(٤) العودة بها مرة أخرى إلى دائرة الضوء بإدخالها ضمن الدورة الاقتصادية لإكسابها صفة الشرعية .

أصل التسمية :

يعود إلى عصابات المافيا الشهيرة فى الثلاثينات من القرن الماضى ، حيث تم القبض على زعيم هذه العصابات "آل كابونى A Capone فى عام ١٩٣١ بالتهمة الوحيدة التى أمكن إثباتها عليه وهى تهمة التهرب من الضرائب ، ومنذ هذا التاريخ بدأت عصابات المافيا فى تأسيس واجهات مشروعة تستخدمها لتمرر من خلالها أرباحها الهائلة (Huge Profit) الناتجة عن أعمالها الإجرامية، وكان مجال تأسيس وشراء محلات الغسيل الآلية أو مؤسسات التنظيف من أهم الأنشطة لتنظيف الأموال المشبوهة .

ومنذ ذلك الوقت أطلق على العمليات التى تقوم بها المؤسسات الإجرامية لإخفاء مصدر الأموال غير المشروعة وتحويلها إلى أموال تظهر وكأنها مشروعة تسمية غسيل أو تبييض الأموال .

المفاهيم الأساسية التى تتبناها المنظمات والمافيات :

منذ قيام هذه المنظمات والمافيات ترافق معها تبنى شعارات ومفاهيم أساسية تطورت مع تطور وتعقد أجهزتها وأنشطتها ، وتعتبر هذه الشعارات والمفاهيم الأساس الذى يحكم عملها وكلها مفاهيم هادمة للأخلاق قبل هدمها للاقتصاد نذكر منها على سبيل المثال :

- السلطة والمال .
- لكل إنسان ثمن .
- لا حدود والعالم هو مدينتنا ، أى لا حدود جغرافية ، سياسية ، أخلاقية ، عرقية ، دينية ، أو لونية [3].

مع التطور التكنولوجى وزيادة الأنشطة على مستوى

---

(١) منشور بنك السودان رقم ٢٠٠٢/١٣ م الخاص بمكافحة غسيل الأموال ، السودان ـ الخرطوم ـ يونيو ٢٠٠٢ م .

(٢) المرجع السابق .

(٣) داود يوسف صبيح ـ مصدر سابق ، ص ٢٣

العالم تطورت هذه المنظمات بصورة مكنتها من السيطرة وإخضاع مجتمعات وشعوب ودول ، إما بدعم بعض الدول أو بعض التنظيمات داخل الدول مما أتاح لها فرص النمو السياسى والاقتصادى رغم المكافحة الدولية لها .

الأهداف الأساسية للمنظمات والمافيات من عملية غسيل الأموال :

بما إن هذه الأنشطة الإجرامية التى تقوم بها هذه المنظمات تحقق أرباحاً طائلة فكان لابد من إخفاء مصدر هذه الأموال حتى لا يطالها القانون وأيضاً تبييضها أو غسلها لتحصينها ولتبدو وكأنها أموال ناتجة من أنشطة مشروعة .

إذن فالهدف الأساسى هو هدف مركب :

(أ) تحقيق الأرباح الهائلة Huge Profit.

(ب) إخفاء المصدر غير الشرعى .

(ج) السلطة لحماية الأموال وضمان عدم تجفيف المنابع (المصادر) .

هذه الأهداف لها خطورتها على الفرد ، والمجتمع والدولة على المدى القصير والمتوسط وعلى مستقبل العالم على المدى البعيد لتحقيق هذه الأهداف . السلطة والمال . تتجاوز تلك المنظمات وتخترق كل القوانين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ... إلخ. حيث لا تهتم بالجدوى الاقتصادية للاستثمار بل بتحقيق الأرباح وبأى وسيلة ، وبامتلاك السلطة ، والمال يمكن التحكم بالأفراد والدول والشعوب ورسم السياسات فى شتى الميادين من جهة ومكافحة دائمة من قبل الأفراد والدول التى تناهض تلك الأهداف من جهة ثانية وتستخدم فى ذلك أسلحة وأساليب تهدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاستقرار والأمن الدولى ، مما يضع العالم أمام أكبر تحديات العصر ، هذه النظرة مردها إن أصل العلة الفساد والإفساد على المستويين القطرى والدولى ، لذا نشاهد تلك الجهود لمكافحة هذه الظاهرة والمنظمات الإجرامية على أعلى المستويات الدولية والمحلية .

مراحل عملية غسيل الأموال :

تمر عملية الغسيل عادة بثلاث مراحل أساسية هى : مرحلة الإيداع أو التوظيف ومرحلة الترقيد ومرحلة الاندماج ، وتتشابك وتتداخل هذه المراحل فى أحيان كثيرة بحيث يصعب الفصل بينها .

١) مرحلة الإيداع والتوظيف : Placement

تعنى التخلى المادى عن النقود المتحصلة من النشاط غير المشروع بهدف إبعاد الشبهة عن مصدرها ، وهذه تعتبر أصعب مرحلة ، لأن الأموال غير النظيفة تكون عرضة لافتضاح أمرها ، خاصة وإنها تكون كمية كبيرة من الأموال النقدية السائلة ، ويتم التخلى عنها عن طريق توظيفها وإيداعها فى البنوك

والمؤسسات المالية ، أما فى داخل البلد "مكان النشاط" أو خارجها سواء بفتح الحسابات أو الودائع أو شراء أوراق مالية بمساعدة بعض موظفى البنك، أو عن طريق تزوير بعض المستندات أو إخفاء بعضها .

وهناك طرق أخرى مبتكرة فى هذه المرحلة كإبراز شكل مشروع للنقود مثل استثمارها فى محلات المجوهرات أو المطاعم سريعة الوجبات أو غيرها بما يعرف بشركات الواجهة Front Companies كما تلجأ المافيات والمنظمات إلى أسلوب تحويل النقود إلى أوراق تجارية قابلة للتداول Nego-tiable Instrument أو أوامر دفع Money Order . هذه الطريقة تكسب الأموال ميزتين : الأولى أن الشكل المادى للورقة التجارية يمكن السيطرة عليه من حركته وانتقاله أكثر من الأموال النقدية .

أما الميزة الثانية إنه يمكن بسهولة إيداع الأوراق التجارية فى البنك بحيث تندمج ضمن عملياته المسبقة دون أن يتطرق إليها الشك ، وننوه هنا إلى أن اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب فى هذه المرحلة يتوقف على خبرة غاسلى الأموال وعلى الظروف المحيطة بعملياتهم [1] .

٢) مرحلة الترقيد Layering :

وهى المرحلة التى يتم فيها فصل الأموال المشبوهة من مصدرها ، عن طريق عدة آليات وعمليات معقدة بهدف التمويه والتضليل لمصدر الأموال وتدعيم ذلك بالمستندات بما يحول دون اقتفاء أثر المصدر غير المشروع لها . وتتميز هذه المرحلة أنها أصعب المراحل بالنسبة لجهات مكافحة غسيل الأموال لكشف مصدر الأموال بسبب استخدام عمليات التحويل البرقى للنقود Wire Transfer والتحول الإليكترونى Electronic Trans-fer والتى تسمح بنقل الأموال بسرعة فائقة إلى بنوك خارج البلاد ومن دولة لدولة أو من بنك لآخر مما يصعب ملاحقة أو تعقب مصدرها ، ومما يزيد الأمر صعوبة وتعقيداً أن هذه الأموال عادة ما يتم تحويلها إلى بنوك فى بلاد تتبنى قواعد السرية المصرفية مثل جزر كايمن ، سويسرا ، باكستان ، بنما ، بهاما .

كما تستخدم هذه المنظمات أساليب متنوعة أخرى لإخفاء المصدر غير المشروع فى هذه المرحلة مثل ما يعرف بعملية الدفع من خلال الحساب Payable through account or pass through account حيث يقوم بنك أجنبى بفتح حساب لدى أحد البنوك المحلية ، ويستخدم هذا الحساب عملاء البنك الأجنبى لإدارة نشاطهم المشبوه عن طريق سحب شيكات عليه ، أو إيداع الأموال فيه ثم نقلها بعد ذلك إلى البنك الأجنبى فى الخارج ، كما تستخدم أيضاً طريقة Counter balancing loan schemes وذلك بوضع وإيداع

(١) د. جلال وفاء محمدين ، دور البنوك فى مكافحة غسيل الأموال. ط ١ ، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية الجامعة الجديدة ٢٠٠١ م ص ١٢ .

الأموال القذرة فى حساب بنكى خارج البلاد وفى نفس الوقت استخدام قيمة الحساب نفسه كضمان للحصول على قرض فى بلد آخر .

٢) مرحلة التكامل أو الدمج :

وهى المرحلة التى يتم فيها تنظيف الأموال القذرة عن طريق إدماجها فى عمليات مشروعة أو أنشطة اقتصادية مشروعة لقطع الصلة بينها وبين مصدرها الأصلى غير المشروع وقد درج غاسلو الأموال على استغلال البنوك كمؤسسات مالية ذات كفاءة عالية لتدوير أموالهم بحيث لا يشك أحد فى شرعية هذه الأموال باستخدام بعض أدوات العمل المصرفى لإضفاء نوع من المشروعية على هذه الأموال مثل خطابات الاعتماد والضمانات المصرفية وغيرها كما يتم تنظيف الأموال بوسائل أخرى مختلفة مثل تأسيس الشركات ، وتملك العقارات وتجارة الاستيراد والتصدير ... إلخ . لتأخذ الأموال دورتها ضمن الدورة الاقتصادية المالية الرسمية لاكتسابها المظهر المشروع [١] .

العوامل التى أدت إلى بروز الظاهرة :

تختلف الأسباب والدوافع التى أدت إلى بروز واستفحال ظاهرة غسيل الأموال تاريخياً ولكن يمكن ردها فى النهاية إلى أصل واحد آلا وهو الفساد بجميع أنواعه وأشكاله بدءاً بالأخلاقى وانتهاءً بالسياسى .

(١) العوامل التاريخية :

فى العصر الحالى أصبح الاقتصاد والصناعة يشكلان عصب الحياة العامة والخاصة حيث تأثرت حياة الفرد بما يحمله الاقتصاد والصناعة من معطيات جديدة طورت طريقة حياته وسبل كسب عيشه كما طورت علاقته الإنسانية والاجتماعية وحيث أصبح هاجس الربح سانداً بغض النظر عن المساوئ الناتجة عن العمليات المؤدية إليه أو الأصناف المنتجة له [٢] .

يعد انتقال المجتمعات من مرحلة المجتمع الزراعى والتجارى ذى التوظيف والاستثمار المحدودين إلى المجتمعات الصناعية والزراعية والتجارية واسعة النطاق برزت ممارسات لأنشطة تعتبر مسيئة للحياة الاقتصادية والاجتماعية حيث استغلته فئات لتحقيق مكاسب وأرباح عن طرق غير مشروعة أهمها : الغش والاحتكار وسوء الائتمان وغيرها مما يشكل اليوم أحد الأخطار الهامة المهددة لسلامة التعامل الاقتصادى والأمن الاجتماعى [٣] .

(٢) العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية :

لقد جاء آنفاً أصل العلة الفساد ، ويأتى الفساد حينما تتدنى القيم الأخلاقية الفاضلة فى مقابل علو القيم الأنانية الفردية ، ولذلك أسباب كثيرة تتداخل فيها العوامل الاجتماعية والاقتصادية

---

(١) المصدر السابق ص ١٤ .

(٢) د. بابكر الشيخ آليات المجتمع السودانى فى التصدى لظاهرة غسيل الأموال ودراسة لأسباب ظاهرة غسيل الأموال وآثارها وكيفية مكافحتها) جامعة النيلين . كلية القانون الجنائى ، الخرطوم ، أبريل ١٩٩٩م.

(٣) مصطفى العوجى ، الأمن الاجتماعى ، مؤسسة نوفل ، بيروت ١٩٨٣م ص ١٩٥ .

والسياسية والثقافية وتختلف درجة تأثيرها من مجتمع لآخر ومن فرد لأخر فى نفس وداخل المجتمع الواحد ومن أهم تلك الأسباب ضعف الوازع الدينى، وضعف وانعدام التربية الوطنية ، وانخفاض مستوى المعيشة .

مكافحة غسيل الأموال :

فى هذل الجزء يستعرض الباحث أهم الوثائق الدولية فى هذا الصدد .

الوثائق الدولية الأساسية :ـ

لقد بدأ العمل الدولى المنسق فى مواجهة ظاهرة غسيل وتبييض الأموال عام ١٩٨٨م من خلال وثيقتين دوليتين أساسيتين هما :ـ

الأولى : بيان لجنة بازل بشأن منع الاستخدام الإجرامى للنظام المصرفى لأغراض غسل الأموال وذلك فى بازل بسويسرا "١٢ ديسمبر ١٩٨٨ م" .

الثانية : اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الاتجار غير المشروع فى المخدرات والمؤثرات العقلية لعام ١٩٨٨م ، فيينا ، النمسا " ١٩ ديسمبر ١٩٨٨م " .

إلا إن هناك وثائق وصكوك ومقترحات صدرت لكى تستهدى بها بعض الدول الأطراف وغيرها فى مواجهتها لعمليات غسيل الأموال ، وقد جاء بعضها سابقاً لاتفاقية الأمم المتحدة لسنة ١٩٨٨م . مثل المخطط الشامل المتعدد التخصصات للأنشطة المختلفة فى ميدان إساءة استعمال العقاقير (١٩٨٧م) .

Comprehensive Multidisciplinary out line of future Activities in Drug abuse Control (1987).

بينما جاء عدد آخر منها لاحقاً على تلك الاتفاقية مثل برنامج العمل العالمى ١٩٩٠م والتشريع النموذجى بشأن غسل الأموال والمصادرة فى مجال المخدرات ١٩٩٣ ، ١٩٩٥م ، والإعلان السياسى Politic Declaration الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة ، فى دورتها الاستثنائية العشرين (نيويورك ١٨ يونيو ١٩٩٨ م) وإعلان مؤتمر الأمم المتحدة العاشر لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين (فيينا ١٠ ـ ١٧ أبريل ٢٠٠٠ م) بعنوان " إعلان فيينا بشأن الجريمة والعدالة) مواجهة تحديات الحادى والعشرين (*).

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية لعام ٢٠٠٠ م .

وفى هذا الصدد صدرت من المؤتمرات الدولية المهتمة بمكافحة الجريمة خلال عقد التسعينات وثائق وتوجيهات أكدت جميعها أهمية استحداث وتطوير أساليب فعالة لمواجهة غسيل الأموال [1] .

كما هب عدد من المنظمات والمجموعات الإقليمية لمواجهة عمليات تبييض الأموال من خلال

(*) مجموعة المعاهدات الأوروبية العدد ١٤١ استراستبوريه ، مجلس أوروبا ١٩٩٠م وأصبحت سارية ١٩٩١م .

(١) د . مصطفى طاهر ، المواجهة التشريعية لظاهرة غسيل الأموال المتحصلة من جرائم المخدرات ، مطابع الشرطة ، القاهرة ٢٠٠٢م

اتخاذها لإجراءات وتدابير اشتملت على مجموعة من المبادىء والأحكام العامة ، التى تنسجم مع ما ورد فى اتفاقية الأمم المتحدة لعام ١٩٨٨م بشأن الجوانب المختلفة لمكافحة تبييض الأموال .

ومن أهم هذه الوثائق ما يلى :ـ

(١) اتفاقية استراسبورج العام ١٩٩٠ م الصادرة عن المجلس الأوروبى بشأن تبييض الأموال بتعقب مصادرة العائدات المتحصلة من الجريمة .

والتى وقعت عليها الدول الأعضاء فى مجلس أوروبا ، وعدد من الدول الأخرى انطلاقاً من قناعتها بالحاجة إلى اتباع سياسة جنائية مشتركة ، لحماية المجتمع من الجرائم الخطيرة The Serious Offences والتى باتت تمثل هاجساً دولياً من جهة ، وتستلزم استخدام أساليب وآليات حديثة وفعالة ، ومن بينها حرمان المجرمين من عائدات الجريمة من جهة ثانية ، ومن جهة ثالثة إقامة نظام فعال للتعاون الدولى .

وقد أشارت هذه الاتفاقية فى مادتها السادسة إلى الأفعال العمدية التى يتعين على الدول الأطراف أن تعتبرها جرائم خطيرة وأن تتخذ الإجراءات التشريعية والتدابير الضرورية الأخرى بموجب قوانينها الداخلية لمكافحة عمليات غسيل الأموال وتعقب وضبط ومصادرة الأموال القذرة Dirty Money وهى كما ذكرنا سابقاً:

أ) تحويل الأموال أو نقل الأموال .

ب) إخفاء أو حيازة أو استخدام الأموال .

ج) الاشتراك فى ارتكاب إحدى الجرائم المذكورة أعلاه .

ومن الملاحظ فى هذه الاتفاقية التطابق مع اتفاقية فيينا لعام ١٩٩٨م بشأن تجريم عمل غسل الأموال والأفعال الأخرى المرتبطة بها (المادة٣) .

(٢) الأمر التوجيهى رقم ٩١/٣ و /٨ الصادر من مجلس الجماعات الأوروبية EEC عام ١٩٩٠م بشأن منع استغلال النظام المالى لأغراض غسيل الأموال (بروكسيل ١٩٩١م).

(٣) الاتفاقية العربية لمكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية لعام ١٩٩٤م والتى تم التوقيع عليها من قبل مجلس وزراء الداخلية فى دورته الحادية عشر بتونس ـ يناير ١٩٩٤م والذى تم فيه تبنى مبادىء اتفاقية فيينا ١٩٨٨م لمعالجتها لظاهرة غسل الأموال عن طريق التعاون والتنسيق الدولى والإقليمى لمنع عمليات غسيل الأموال ، وتحقيق التعاون مع " الإنتربول " فى تسليم المجرمين وعدم استخدام الحسابات السرية المصرفية فى إخفاء دخول تجار المخدرات ، وعائدات الجريمة المنظمة ، ومنع

استخدام هذه العائدات فى دعم الإرهاب وتمويل المنظمات الإرهابية ، وتتبع رؤوس الأموال العربية والإسلامية التى تهرب إلى الخارج للمساعدة فى الجرائم الاقتصادية والسياسية والسعى الجاد لمنع وتعقب الجريمة المنظمة ومصادرة عائداتها ، ونشير فى هذا الشأن إلى أن بعض الدول قامت بتوقيع اتفاقيات تعاون جماعية وثنائية لمكافحة غسيل الأموال والاتجار بالمخدرات وكافة أنواع الفساد ونذكر منها على سبيل المثال :-

١) قمة الدول الصناعية السبع لسنة ١٩٩٥ م :

فى هذه القمة التى عقدت فى الولايات المتحدة (١٩٩٥م) نوقشت عدة قضايا هامة تتعلق بظاهرة غسل الأموال ، منها قضية تهريب الأموال غير المشروعة ، والأنشطة الإجرامية بما فى ذلك قضية التهرب الضريبى ، وقد شددت هذه القمة على قضية غسيل الأموال وأوصت بضرورة وضع تشريع محدد وحاسم وجماعى لمكافحة الجريمة المنظمة وعمليات غسيل الأموال ، كما طالبت الدول السبع بتشديد العقوبات على الشركات متعددة الجنسية التى تستخدم الرشاوى لتحقيق أرباح غير مشروعة ، واستخدام وسائل مبتكرة للتخلص من التلاعب المحاسبى والتهرب الضريبى ، وتشديد معايير القواعد المحاسبية ، وتطوير أساليب مراقبة ومكافحة الرشاوى للمسئولين الحكوميين والسياسيين .

كما نبهت القمة إلى أهمية عدم تعارض التشريعات الجماعية لمكافحة غسيل الأموال مع القوانين الداخلية للدول ، خاصة ما يتعلق منها بقوانين السرية المصرفية [(١)].

٢) اتفاقية الولايات المتحدة وجزر الكايمن :

أبرمت هذه الاتفاقية عام ١٩٨٤ م بين الولايات المتحدة وجزر الكايمن المشهورة بأنها من أهم الملاذات الآمنة بمعاونة بريطانيا ، وبناءً على هذه الاتفاقية تقوم حكومة الكايمن بإرسال المعلومات المالية المتعلقة بقضايا المخدرات خلال أسبوعين من خلال تلقيها طلباً بذلك من سلطات الولايات المتحدة وقد تم تطبيق هذه الاتفاقية على بنك "نوفاسكوشيا" فرع الكايمن الذى أتهم بعلاقة بعمليات تهريب الهيروين حيث طالبت المحاكم الأمريكية بتسليم مستندات البنك وفرضت عليه غرامة يومية قدرها ٢٥ ألف دولار [(٢)].

٣) اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية لعام ٢٠٠٠ م .

حيث استهدفت هذه الاتفاقية التى وقع عليها فى باليرمو Convention Palermo تعزيز التعاون بين الدول والأطراف لمنع مختلف الأنماط الخطيرة للجريمة المنظمة عبر الوطنية ومنها

(١) د. حمدى عبدالعظيم ، مرجع سابق ، ص ٢٧٠

(٢) د. حمدى عبدالعظيم ، مرجع سابق ، ص ٢٧٠

جرائم غسل الأموال ومكافحتها بمزيد من الفعالية ، وهى تتوافق مع إحكام اتفاقية فيينا بهذا الصدد ، كما تضمنت هذه الاتفاقية مجموعة من التدابير التى تعين الدول الأطراف فى منع وكشف ومكافحة الغسيل ، ومنها على سبيل المثال : إنشاء نظام رقابة داخلى بكل دولة طرف لضبط نشاط المؤسسات المالية بغية ردع وكشف غسل الأموال ، وفحص النظم الداخلية المتعلقة بإنشاء المؤسسات التجارية لمنع واستخدامها فى تسهيل أنشطة غسل الأموال ، كما أوردت بعض التدابير والإرشادات كشف ورصد حركة النقد والصكوك القابلة للتداول عبر الحدود ، كما نادت هذه الاتفاقية بتطوير وتعزيز التعاون الدولى بين السلطات القضائية وأجهزة تنفيذ القوانين وأجهزة الرقابة المالية من أجل مكافحة غسل الأموال.

كما اشتملت الاتفاقية على مجموعة أخرى من الأحكام العامة التى تطبق على جرائم غسل الأموال وعلى غيرها من صور الجريمة المنظمة عبر الوطنية :ـ

(١) الأحكام المتعلقة بمسئولية الهيئات الاعتبارية .

(٢) الملاحقة والمحاكمات والعقوبات .

(٣) الضبط والمصادرة ، التعاون الدولى لأغراض المصادرة والتصرف فيها .

(٤) التعاون الدولى فى مجال تسليم المجرمين ، نقل الأشخاص المحكوم عليهم.

(٥) المساعدة القانونية المتبادلة والتحقيقات المشتركة .

(٦) جمع وتبادل المعلومات عن طبيعة الجريمة المنظمة .

(٧) التدريب والمساعدة التقنية.

(٨) تدابير لمنع الجريمة المنظمة عبر الوطنية التى يتعين على الدول الأطراف فى اتخاذها فى الصعيدين الوطنى والدولى لمنع الجريمة المنظمة عبر الوطنية .

٤) بيان بازل :

وهو عبارة عن وثيقة صادرة عام ١٩٨٨ م من اللجنة المعنية بالأنظمة المصرفية والممارسات الإشرافية ، وتضم اللجنة ممثلى المصارف المركزية والسلطات الرقابية والإشراف فى كل من :

ألمانيا ، إيطاليا ، بلجيكا ، السويد ، فرنسا ، لكسمبورج ، بريطانيا ، هولندا ، كندا ، أمريكا واليابان .

وتناشد هذه الوثيقة الأوساط المالية والمصرفية الدولية إلى الالتزام بعدد من المبادىء الأساسية لمواجهة عمليات غسيل الأموال التى تتم عبر الأنشطة المصرفية .

ومن هذه المبادىء :

أ) التحلى بمزيد من اليقظة فيما يتعلق بهوية العملاء.

ب) الامتثال للقوانين واللوائح الخاصة بالمعاملات المالية.

ج) عدم التعاون فى التعامل بالأموال التى يتضح ارتباطها بتمويه مصدر الأموال .

د) التعاون مع سلطات القضاء والشرطة والأجهزة المنوط بها مكافحة الجريمة وتنفيذ القوانين إلى أقصى مدى تسمح به اللوائح المتعلقة بكتمان أسرار العملاء [1] .

وتعتبر هذه الوثيقة من أهم الوثائق المتخصصة التى صدرت بشأن غسيل الأموال من خلال الجهاز المصرفى ، فى هذا الصدد نشير إلى اتفاقية فيينا لعام ١٩٨٨م لمكافحة الاتجار غير المشروع فى المخدرات والمؤثرات العقلية كأول وثيقة قانونية دولية لمكافحة غسل الأموال المتأتية من الاتجار غير المشروع بالمخدرات وما فى حكمها .

٥) الاتفاقية العربية لمكافحة الاتجار غير المشروع فى المخدرات والتى أبرمت عام ١٩٩٤ والتى جرمت تحويل الأموال المشبوهة والمحققة من الاتجار غير المشروع سواء فى المخدرات أو تجارة الأطفال والسلاح .

٦) فى عام ١٩٨٩م شكلت فى باريس قوة العمل المالية لمكافحة غسيل الأموال والمعروفة اختصاراً بفاتف Financial action task force وذلك بمبادرة من قمة الدول الصناعية السبع وقد اتخذت إجراءات عديدة لمكافحة غسيل الأموال عن طريق :

أولاً : تطوير سياسة غسيل الأموال .

ثانياً : تشجيع الدول لاتخاذ إجراءات فعالة لمقاومة الأنشطة الإجرامية المتمثلة فى تجارة المخدرات والأطفال والسلاح .

- فى عام ١٩٩٠م أصدرت هذه الدول توصيات لتكون برنامج عمل للحكومات لمكافحة ظاهرة غسيل الأموال .
- تصدر قوة العمل تقارير دورية حول أوضاع جرائم غسيل الأموال وترسل تحذيرات إلى من يتعامل فى مجال غسيل الأموال للكف عن هذه الأنشطة .
- يتكون فريق فاتف (FATF) من ٤٠ دولة ومنظمتين إقليميتين هما المفوضية الأوروبية ومجلس التعاون الخليجى .
- أعطى فريق فاتف الدول المدرجة على القائمة السوداء (وكلها دول غير معروفة وجزر نائية) مهلة لوضع تشريعات خاصة بمكافحة غسيل الأموال وإلا تعرضت لعقوبات من قبل دول المنظمة .

نظرة الإسلام لأنشطة وعمليات غسيل الأموال :

إن مقاصد الشريعة الإسلامية المحافظة على الدين والمال والنفس والعرض، وفى المحافظة على المال فى الأرض لإدارة هذا المال وفقاً للشريعة ، والمال مال الله تعالى والإنسان مستخلف ، هناك مال متقوم وهو المال المتأتى عن طريق الكسب

(1) وثائق مؤتمر الأمم المتحدة لمنع الجريمة .

المشروع (الحلال) والمال غير المتقوم وهو من كسب غير مشروع (حرام) وهو عن طريق الاتجار فى المحرمات (الخمور ، المخدرات ، تجارة الأطفال ، ... إلخ) .

ونظرة الإسلام هى نظرة أخلاقية حيث إن معيار الحلال والحرام والمشروع وغير المشروع مرتبط بالجوانب الأخلاقية فى الممارسة والأفعال والأقوال وحتى النوايا ، من خلال هذا المعيار نظر الإسلام إلى أنشطة وعمليات غسيل الأموال على أنها أفعال غير مشروعة تعرض فاعلها إلى غضب الله وعقابه ، على اعتبار أن هذه الأفعال تدعم الجريمة الأصلية وأن عمليات الغسيل تتضمن الانتفاع بعائدات الدخول المتأتية منها ، هذا الضمان إذا وجد فإنه يدعو إلى الاستمرار فى هذا النشاط ومن ثم انتشاره وتفاقم آثاره الضارة الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية وغيرها .

لقد ذكر أن من أهم الخطوات التى يتخذها محترفو الغسيل هو خلط الأموال غير المشروعة مع تلك المشروعة فى دورات متعددة تفصل بين الأصل والمال .

والشريعة الإسلامية تعتبر أن اكتساب المال الحرام هو الجريمة الأصلية التى تحرمها بينما تكون جريمة غسل الأموال هى الجريمة التابعة ، وتوجب العقاب من الله سبحانه وتعالى فى الدنيا والأخرة ما لم يبادر الفرد إلى التوبة والتخلى عن الانتفاع بالمال الحرام الناتج عن النشاط المحرم ، ويستوجب العقاب من الله والحاكم إلى من يقدم المساعدة لمرتكبى الفعل المحرم كالتستر والتواطؤ وتضليل العدالة لأن نتيجة فعله ضارة لنفسه والمجتمع مما يستوجب العقاب فى الدنيا والأخرة .

هذه النظرة الإسلامية للظاهرة يمكن أن نستقيها من الكتاب والسنة واجتهادات الفقهاء .

أولاً : من القرآن الكريم :

لقد نهى الإسلام عن الانتفاع بالمال الحرام بطرق باطلة ومتعددة لقوله تعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ ﴾ [النساء ٢٩]

وقوله تعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنفِقُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُم مِّنَ الأَرْضِ وَلا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنفِقُونَ وَلَسْتُم بِآخِذِيهِ إِلاَّ أَن تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ [البقرة ٢٦٧]

يفهم من ذلك أن الله عز وجل يوجب على عباده الإنفاق من المال الحلال والمشار إليه بالطيب وأن يبتعدوا عن المال الحرام المكتسب عن فعل الخبائث وتجنب الإنفاق منه وعدم الانتفاع به خلال التصرفات العينية أو المالية المتعددة التى تخفى مصدر المال الحرام ، هذه الآية وضحت بجلاء حلقات غسيل الأموال وأبرزت الصور المتعددة لأنشطة وعمليات

غسيل الأموال (الخبائث).

كما أمر الله سبحانه وتعالى عباده بالابتعاد عن الإثم الظاهر والإثم الخفى أو الباطنى وهو ما يعنى تجريم الفعل غير المشروع (الخبائث) سواء بصورة ظاهرة أو خفية وذلك فى قوله تعالى :

﴿ وَذَرُوا ظَاهِرَ الإِثْمِ وَبَاطِنَهُ إِنَّ الَّذِينَ يَكْسِبُونَ الإِثْمَ سَيُجْزَوْنَ بِمَا كَانُوا يَقْتَرِفُونَ ﴾ [الأنعام ١٢٠]

وهذه الآية وضحت جوهر عملية غسيل الأموال وهو إخفاء مصدر الأموال غير المشروعة ، كما بينت إمكانية عقاب مرتكب هذا الإثم ظاهره وباطنه وهى عقوبة دنيوية وأخروية .

وفى معرض الحديث عن عمليات غسيل الأموال خاصة مرحلة الاندماج حيث يندمج المال غير المشروع مع المال المشروع فى الدورة الاقتصادية أى اختلاط الطيب مع الخبيث بحيث يبدو وكأنه مشروع ومن ثم صعوبة الفصل بين المشروع وغير المشروع (الطيب والخبيث) من الأموال ومن ثم صعوبة معرفة مصدره ولا تعقب العمليات اللاحقة لمصدر ومآلات المال والعائدات ، قال الله عز وجل فى سورة التوبة :

﴿ وَآخَرُونَ اعْتَرَفُوا بِذُنُوبِهِمْ خَلَطُوا عَمَلاً صَالِحاً وَآخَرَ سَيِّئاً ﴾ [التوبة ١٠٢]

يستفاد من ذلك أن خلط المال الحرام بالمال الطيب ذنب يغضب الله سبحانه وتعالى ويوجب العقوبة وتنتفى العقوبة حينما يعترف مرتكب الذنب ويتوب عن ذلك وهو ما يعادل مرحلة الاندماج وهو فعل مجرم فى كل التشريعات الوضعية ويواجه بعقوبات تتناسب مع فداحة الجرم ونوعية المرحلة .

وفيما يتعلق بالفساد السياسى والمالى جاءت الآية الكريمة ١٨٨ من سورة البقرة صريحة وواضحة فى هذا الصدد ﴿ وَلا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ [البقرة ١٨٨]

وتفسر هذه الآية على ضوء ما بيناه ، الجوانب المتعلقة بغسيل الأموال والفساد السياسى والمالى وعلاقة الارتباط بينهما من رشوة الحكام والمسئولين والكسب من وراء ذلك بغير وجه حق من قبل الطرفين حيث يقوم الحكام فى الغالب بتهريب هذه الأموال المتحصلة من الرشوة إلى حسابات فى بنوك خارجية أو استخدامها فى تصرفات عينية لإخفاء مصدرها أو الانتفاع بها ، ويقوم من يقدم الرشوة بالانتفاع والربح من وراء الشئ محل الرشوة كالصفقات والمعونات أو احتكار سلعة أو خدمة معينة بغير وجه حق (بالباطل) .

كما يوجب الإسلام الإنفاق من الكسب المشروع حيث لا يقبل الله عز وجل الصدقة والزكاة والإنفاق على أوجه الخير من الكسب غير المشروع (الخبيث) وذلك فى قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنفِقُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ ﴾ [البقرة ٢٦٧]

وذلك تجنباً لإخفاء مصدر

الأموال عن طريق التبرع للمساجد أو بناء المدارس والمستشفيات أو دور اليتامى وغير ذلك من العمليات التى تخفى حقيقة الأموال والأشخاص ، وهو ما تسعى إليه جهود المكافحة .

ثانياً : السنة النبوية :

السنة النبوية هى اتباع أوامر المولى عز وجل واجتناب نواهيه لأن من شأن ذلك أن يرضى الله سبحانه وتعالى ويثيبه على ذلك فى الدنيا بتسهيل أموره ويبارك له فى أعماله وفى الآخرة يدخله الجنة ، وعليه فإن السلوك المنحرف واللاأخلاقى فى الأفعال والأقوال من شأنه أن يغضب الله سبحانه وتعالى ويعاقبه على ذلك فى الدنيا بمعيشة ضنكة وينزع البركة من أعماله ويحشره يوم القيامة وهو أعمى ويصليه نار سقر .

قال رسول الله ﷺ طوبى لمن طاب كسبه وصلحت سريرته وكرمت علانيته وعزل عن الناس شره ، طوبى لمن عمل بعلمه وأنفق الفضل من ماله وأمسك الفضل من قوله [1] ، هذا الحديث الشريف يوضح أن الإسلام يشدد على الكسب الطيب فقط ويمنع (الكسب غير المشروع) المرتبط بما يلحق الناس من الشرور وأذى أى الآثار والأضرار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لعمليات غسيل الأموال الناتجة عن الكسب غير المشروع .

كما يدعو إلى تطابق بواطن الإنسان مع ظواهره وعلانيته ويظهر صلاحهما بالإنفاق من كسبه الطيب (المشروع) من علمه وعمله بالسلوك القويم والأخلاق الفاضلة ، وهو مالا يتحقق فى حالة غسيل الأموال .

من المعروف أن الهدف الأساسى لعمليات غسيل الأموال والأنشطة المصاحبة لها هو تحقيق أكبر ربح ممكن لذا نجد أن أعضاء الجريمة المنظمة ومحترفى غسيل الأموال يعيشون فى رفاهية وبذخ ويحيطون أنفسهم بالسرية والحراسة المشددة ،

وفى ذلك يقول الرسول ﷺ «ياأيها الناس إن الغنى ليس عن كثرة العرض ولكن الغنى غنى النفس ، وإن الله عز وجل يؤتى عبده ما كتب له من الرزق فاجملوا فى الطلب وخذوا ما حل ودعوا ما حرم » رواه أبو على .

ويوضح هذا الحديث الأهداف الأخلاقية التى يسعى الإسلام إلى تحقيقها وهى مناهضة جملة وتفصيلاً لأهداف غسيل الأموال وتنسجم مع فلسفة تجريم غسيل الأموال فى التشريعات الوضعية .

من مصلحة غاسلى الأموال إخفاء مصدر أموالهم وأرقام حساباتهم وشخصياتهم فيعمدون فى بعض الأحيان بالتخفى فى صور متعددة منها رجل البر والتقوى والإنفاق فى أوجه الخير لتمرير أهدافه لذا نجد أن الإسلام نبه إلى هذه الصور قال رسول الله ﷺ : (إن الله لا يقبل إلا طيباً) ، رواه البخارى

إن الأنشطة غير المشروعة وأنشطة الاقتصاد الخفى ناتجة عن التفاعلات السلبية لعناصر البيئة مما أفسد تلك البيئة وجعلها صالحة لانتشار عملية غسيل الأموال خاصة

(١) د. حمدى عبدالعظيم ، مرجع سابق ، ص ٢٥٠

فى المناطق الأكثر فقراً عالمياً ومحلياً مما دفع الفقراء إلى ممارسة هذه الأنشطة سعياً وراء الرزق وهيأ الظروف لعمليات غسيل الأموال والربح من ورائها مما يعنى إمكانية زيادة عدد المشتغلين فى هذا النشاط (غسيل الأموال) من خلال الاستقطاب والترغيب والإغراء ولا تتم هذه الأشياء إلا بالمجالسة والمخالطة واكتساب المهارات والخبرات .

لقد نهى الإسلام عن مجالسة أصحاب السوء أو مساعدتهم على فعل السوء أو الانتفاع من ورائه ، وأوجب على المرء مصادقة ومصاحبة من هو مستقيم وعلى خلق لقول رسول الله ﷺ : (المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من خليله) . متفق عليه .

وهذا يعنى من يشارك ومن يساعد من يكتسب من الحرام للانتفاع به والتستر عليه يكون شريكاً فى الجرم ويستحق عقاب الله وهذا ما أقرته التشريعات وقوانين العقوبات الوضعية بشأن الكسب غير المشروع وأفعال المساعدة والاشتراك والتى توجب العقوبة بالحبس أو المصادرة أو الغرامة وغير ذلك من أشكال العقوبات المناسبة لطبيعة العمل أو الفعل المجرم للحد من انتشار عمليات غسيل الأموال والجريمة المنظمة فى إطار جهود المكافحة .

ثالثاً : الاجتهادات والفتاوى :

فى مجال الفقه والفتاوى نجد أن موضوع الكسب الحلال أخذ حيزاً كبيراً فى اجتهادات العلماء والفقهاء والعلماء الإسلاميين كما هو الحال بالنسبة للعلمانيين ..وإن هناك اتفاقا على تحريم الكسب غير المشروع والانتفاع به ووجوب مكافحته ومعاقبة مرتكبيه ونجد أن كافة الفتاوى تتفق على ما يلى :-

(١) تحريم الاستفادة من المال الحرام .

(٢) تحريم الجمع بين المال المشروع والمال غير المشروع أى عدم خلط المالين معاً وضرورة عزل المال غير المشروع فى صندوق خاص .

(٣) ضرورة إنفاق المال غير المشروع فى مجالات المنفعة العامة والأعمال الخيرية باعتباره ملكاً للمجتمع وليس للأفراد ،

(٤) لا يحصل صاحب المال غير المشروع على ثواب الصدقة أو الزكاة أو التبرع لأن الله عز وجل لا يقبل سوى التصدق من المال الطيب المشروع .

نخلص إن مفهوم غسيل الأموال فى الفكر الإسلامى :

(أ) مستمد من القرآن والسنة النبوية واجتهادات علماء وفقهاء المسلمين .

(ب) إن النظرة الإسلامية لأنشطة عمليات غسيل الأموال سابقة على النظرة الوضعية للظاهرة وهى أشمل لأن الإسلام هو منهج الحياة وهو يبين ما هو صالح لهذه الحياة لتعميرها واستمرارها وما هو فاسد يؤدى إلى دمارها.

(ج) إن العقوبة فى الإسلام مزدوجة : عقوبة فى الآخرة بإدخال الآثم نار جهنم إذا لم يتب عن أفعاله ، وعقوبة دنيوية حيث تعد من الجرائم

التعزيرية التى يجوز للإمام فيها تقدير العقوبة المناسبة بما يمكنه من استئصال الفساد وهذا يعنى تناسب العقوبة مع الجرم .

فنجد أن أغلب الدول الإسلامية قد عالجت موضوع تجريم غسيل الأموال من خلال استصدار قوانين خاصة به من خلال إدخال تعديلات على القوانين والعقوبات السارية المفعول والانضمام إلى المعاهدات الدولية .

لخصت الدراسة ماهية غسيل الأموال والآثار السلبية لعمليات غسيل الأموال وأخيراً سبل مكافحتها وهى بالآتى :

- توعية وتبصير الأفراد بخطورة الجريمة عموماً وغسيل الأموال خصوصاً على الأمن الاقتصادى والاجتماعى.
- وضع مناهج تعليمية ومقررات دراسية بمجال مكافحة غسيل الأموال وخاصة كلية القانون لإيجاد كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذه الظاهرة .
- إخضاع مرتكبى جرائم الأموال من الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين إلى عقوبات تتناسب مع حجم هذه الجرائم وخطورتها .

أى تحديث وتطوير قانون الإجراءات الجنائية بما يتلاءم مع جرائم غسيل الأموال .

- ضرورة إيجاد إدارة متخصصة فى المصارف لمكافحة استخدام الحسابات والخدمات المصرفية فى عمليات الغسيل والحد من السرية المصرفية .

إخضاع جميع البنوك الوطنية والمؤسسات المالية الأجنبية لمراقبة البنوك المركزية وللقوانين الداخلية للدول وتبادل المعلومات بين البنوك المركزية فى دول العالم حول العمليات المشبوهة والعملاء تطبيقاً لمبدأ أعرف عميلك دون الإخلال بمبدأ الخصوصية.

- الاعتراف بالقوة التنفيذية للأحكام الجنائية وتذليل العقبات أمام إجراءات تسليم المجرمين فى جرائم غسل الأموال وغيرها من الجرائم المنظمة .
- التعاون الدولى فى هذا المجال .
- يجب مكافحة الأنشطة اللاأخلاقية والتى تكون مصدراً للأموال القذرة وبالتالى سبباً فى القيام بعمليات الغسيل لقطع الصلة بالمصدر غير المشروع لهذه الأموال ومكافحة الأمية والبطالة فى المجتمع .
- التعاون الدولى فى المجالات التنموية والاقتصادية والتعليم والتربية والصحة ودعم الدول الفقيرة بالتمويل والتدريب وخلافه بما يكفل الوعى بأسباب ودوافع الجريمة مما يساعد على الحد من انتشارها.
- تفعيل دور المؤسسات الدينية لتكريس القيم الأخلاقية فى المجتمع مما يحمى الأفراد من الانزلاق نحو الرذيلة .

إن غسيل الأموال يعد ضرباً من ضروب الفساد ويجب مكافحته بكل الوسائل لأنه يخل بالشروط الموضوعية للتنمية والتى تتطلب السلم والأمانة ، لأنه بالتنمية تستطيع الدول أن تمنع الفساد وتقطع الدوافع والعوامل المؤدية لغسيل الأموال وهو خط الدفاع الأول ، بدلاً من هدر الإمكانيات فى المسائل الجنائية وتعديل قانون العقوبات .

الخلاصة والتوصيات :

نخلص من الدراسة المقدمة إلى أهمية ومكافحة تبييض الأموال بوسائل شتى نعرض أهمها :

- إكمال بنيان تشريعى بكل مصرف لدفع الشبهة عن تبييض الأموال .
- وضع قانون مكافحة تبييض الأموال نصب الأعين فى كل مصرف ومؤسسة ، والالتزام بما جاء فيه .
- تفصيل القانون بحيث يحاسب كل من ثبت عليه تهمة تبييض الأموال (مصارف ، مؤسسات ، شركات ، أفراد) .
- إنشاء هيئة مستقلة ذات طابع قضائى بكل مصرف يتكون من ممثل للحاكم ورئيس لجنة الرقابة وعضوية قاضى وعضو من مجلس الوزراء - النظر فى قرار رفع السرية عن الحسابات المشبوهة لدى المصارف .
- وضع نظام لمراقبة العمليات المالية والمصرفية لمكافحة تبييض الأموال وذلك بوضع إجراءات يتعين على المصارف والمؤسسات المالية التقيد بها . (مثل التحقق من هوية العميل - تحديد صاحب الحق أى المستفيد الفعلى من العملية المراد إتمامها ، وضرورة مراقبة العمليات وتأهيل العاملين بتدريبهم على كيفية كشف العمليات المشبوهة ومن ثم إعداد التقارير الخاصة بالتأكد من عدم حدوث عمليات تبييض أموال).
- مطالبة المؤسسات غير الخاضعة لقانون السرية المصرفية من مؤسسات صرافة وتأمين وهيئات استثمار جماعى وترويج عقارات وبنائها وبيعها وتجار السلع النفيسة مسك سجلات خاصة بالعمليات التى تفوق قيمتها ١٠٠٠٠ دولار أمريكى أو ما يوازيه ، والإقلاع عن العمليات المشبوهة لتبييض الأموال وفقاً لنموذج معين .
- مطالبة وحدات المراجعة الداخلية لدى المصارف بالتحقق باستمرار من كفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة من منع تبييض الأموال .
- وضع قانون بتكليف لجنة مراقبة للتحقق من الأشخاص الذين يرغبون فى إقامة شركات أو مصانع من عدم صدور أى أحكام بحقهم تتعلق بجرائم تبييض الأموال ، وكذلك الأشخاص الذين يتم تكليفهم بالعمل فى الوظائف الإدارية العليا بالمصارف .

الفساد ... اللفظ.. الحقيقة

الدكتور / عبدالمجيد العبد

بداية أعتذر عن تغيير موضوع الحديث اليوم من الاقتصاد ـ رجال الأعمال ـ البنوك ـ الحكومة إلى الفساد ـ اللفظ ـ والحقيقة ـ دفعنى إلى التغير تداعيات الأحداث بوقع سريع ومتلاحق على الساحة الاقتصادية والاجتماعية مما ينذر بأشد العواقب من تدهور اقتصادى يصحبه تدنى قيمة العملة الوطنية وارتفاع تكلفة الحياة مصحوب بشيوع بطالة وكساد فى الأسواق وتباطؤ فى عجلة النمو الاقتصادى وتراجعها فى كثير من القطاعات لهو نذير لنا إذا لم نستدرك الوضع فإننا كمن يقفز إلى هاوية مدمرة ومهلكة ليس لنا بل ولربما لأجيال تأتى من بعدنا .

الفساد : هو عملية صاحبت نشأة الإنسان والفساد هو الخروج عن الفطرة التى خلق الله الإنسان عليها ودعمها برسالاته السماوية فى الدعوة إلى عدم تجاوز حدود معينة فى السلوك الإنسانى سواء مع الأفراد أو البيئة التى نعيش بها وهو ما أثارته الملائكة عند إخطارها بخلق الإنسان وإرساله إلى الأرض أتوجد فيها من يفسدها كناية عن الفساد البيئى الذى يصحب عملية النشاط الإنسانى والسلوكيات البشرية والفساد كما ذكرنا موجود منذ بدء الخليقة إلى يوم الدين ولكن المشكلة هى تزايد نسبته والتراجع عن مقاومته وإفساح المجال أمامه وإيجاد المبررات له مما يورد أى مجتمع تسود فيه قيم الفساد مورد التهلكة ولنعرف كيف يبدأ الفساد حتى يصبح حقيقة وواقع ملموس يتعايش معنا نذكر هنا قصة الإمبراطور الصينى الذى سأل الفيلسوف كونفوشيس عن الفساد وكيفية علاجه فقال له فى كلمات مختصرة وفعالة :

إن الفساد يبدأ عندما يستخدم اللفظ فى غير دلالته فيؤدى إلى اختلال فى الفكر وفساد فى المعاملات ولا يعرف الفرد حينئذ هل يسير على قدميه أم يديه ويستخدم عقله أم لسانه .

فى هذه الكلمات البسيطه وصف لمسببات الداء وتقديم الدواء فأى مجتمع تظهر فيه أعراض الفساد تبدأ باستخدام ألفاظ تخالف لمدلولاتها فحيثما يدعو المجتمع ويتجه نحو سياسة الاقتصاد الحر والديمقراطية ثم نجده فى نفس الوقت يعمل على ضبط ريقاع حركة المجتمع ليس عن طريق قوانين عادية بل قوانين استثنائية مثل قانون طوارىء (قانون العيب) ـ المدعى الاشتراكى فمعنى ذلل أننا نستخدم ألفاظ اقتصاد حر ومجتمع ديمقراطى فى غير موضعها وتغير ما يدل عليه اللفظ تماماً لأن هناك تعارض بين حرية الفكر والديمقراطية وبين نظام يحكمه قانون طوارئ ويعالج فيه المدعى الاشتراكى مشاكل

تطبيق الاقتصاد الحر بنظام لغير ذالت الفكر الذى ندعو إليه وهو اقتصلد حر رأسمالى يعالج بمدعى اشتراكى وهذا ينعكس بدوره على تصرفات الأفراد ويحدث التعارض بين ما يسمعه وما يراه فى التطبيق ونجد فى الحقيقة أفعالاً تناقض الكلمات .

فإذا لخصنا أزمتنا الاقتصادية والأزمات التى يمر بها المجتمع المصرى فإنها لن تخرج عما قاله الفيلسوف الصينى وإذا حاولنا أن ننظر إلى الحقائق فى الطبيعة بعيداً عن شمس الفكر والفلسفة لوجدناها تصرخ بذلك .

مصر طبقت منذ ما يقرب من الثلاثين عاماً سياسة الانفتاح الاقتصادى أو الاقتصاد الحر الصين طبقت سياسة الانفتاح الاقتصادى بعدها بحوالى عشرة سنوات . الصين ازداد رصيدها الاحتياطى من العملة الأجنبية زيادة هائلة وثبات لقيمة عملتها وزيادة قدرتها التصديرية وارتفاع مستوى دخول الأفراد هنا نعانى من نقص فى العملة الأجنبية وتدنى لقيمة العملة الوطنية ونقص فى التصدير وزيادة فى الاستيراد وبذالة وتدنى الدخل .

الفرق هناك استخدموا الألفاظ بالمعنى الحقيقى لها وتعاملوا مع الواقع فحينما لم يستطيعوا تطبيق النظام اقتصاد السوق فى كل الصين قبلوا بتطبيقه فى جزء منها وفق مدلول اللفظ الحقيقى وتعايش نظامين يحقق كل منهم فائدة للمجتمع وفقاً لأساسه الفكرى والفلسفى ، هنا عملنا نظام وحاولنا أحداث تزاوج بين نظامين يختلفوا فى أساسهم الفكرى وتلاعبنا بالألفاظ لإعطاء وهم التغير - النتيجة فشل وتراجع كبير فى كل مناحى الحياة .

أستسمحكم فى أخذ مثال على هذا التضارب بين اللفظ ومدلوله فى ضوء تجربة شخصية مع نظام المدعى الاشتراكى ، عن واقع الاختصاصات المنوط بها المدعى الاشتراكى فى المجتمع الذى يأخذ بأسلوب الاقتصاد الحر واقتصاديات السوق .

وتتلخص وقائع التجربة مع الدعى الاشتراكى فى وجود إخفاق مالى من قبل شركتى فى الوفاء بالتزاماتها نحو الجهاز المصرفى نتيجة لظروف سوق وظروف توسع وإضافة أصول منتجة جديدة للعمل للسوق المحلى والخارجى أى زيادة أصول الشركة وطلبنا بحل يتفق مع الأصول والقواعد المصرفية ولكن جاء الحل ليس بما يتفق مع الأصول والقواعد المصرفية بل مخالفاً لها تماماً ومضاد لكل أساس فكرى وعمل لاقتصاديات السوق وحركة الأموال .

وقد حددت القوانين الصادرة اختصاصات المدعى الاشتراكى محاربة رأس المال المنحرف الذى يتخذ كما ذكر فى القانون إحدى الصورتين :

الصورة الأولى :-

أن يكون مصدر هذا المال مشروعاً ولكن يستخدم لأغراض غير مشروعة كأن يستخدم لإفساد الحياة السياسية أو الإضرار بالمصالح الاقتصادية للمجتمع أو الإضرار بأمن الدولة من الداخل أو الخارج أو الإضرار بالوحدة الوطنية .

الصورة الثانية :-

هى أن يكون خبيث المصدر كأن يكون ناتجاً عن رشوة أو استغلال نفوذ أو منصب أو ارتكاب غش أو تواطؤ فى عمليات توريدات وتعاقدات مع الدولة أو وحداتها المختلفة أو يكون ناتجاً عن الاتجار فى المخدرات أو تهريبها أو الاتجار فى السوق السوداء فى قوت الشعب أو الأدوية أو يكون ناتجاً عن الاستيلاء على أموال البنوك والأشخاص الاعتباريين بدون وجه حق .

وهنا تثور أسئلة حائرة تبحث عن إجابات مقنعة .

السؤال الأول :-

الإقراض والاقتراض منذ نشأة البسيطة هو أمر مشروع حث عليه الخالق باعتباره سمة من سمات التعاون بين البشر بل وله باب مستقل فى القانون المدنى لأنه عماد الاقتصاد والنشاط التجارى والاستثمار والاتجار هو الحصول على قرض عن طريق الذى رسمه القانون وفقاً للتعليمات أى يتفقا مع الأصول والأعراف المتبعة فى الاقتراض طالما لم يصحبها غش أو تواطؤ هل هو عمل آثم ؟؟ هل المحاكم التجارية والقوانين الراسخة فى هذا المجال غير كافية حتى يتدخل المدعى الاشتراكى إذا كان كذلك لماذا لا نعدلها أو نلغيها ونكتفى بالمدعى الاشتراكى بدلاً من الازدواجية الغير مبررة والغير مفيدة .

السؤال الثانى :

هل من حق أى جهة حكومية أن تتخذ قرارات تؤثر على الفرد وأنشطته بل يخلق جو غير مواتى للنمو الاقتصادى وتقول اذهب إلى المحكمة لتقرير مصيرك هل هذا يساعد على الحركة فى المجال الاقتصادى الذى يتميز بالديناميكية بل والسرعة الكبيرة وهل هذا يتمشى مع اقتصاديات الوقت وهو أهم عنصر فى العمليات المالية لماذا لا نفكر إذا كان الأمر كذلك جدياً بعمل محكمة بكل مصلحة يرجع إليها الموظف لاتخاذ القرار درءاً عن المسئولية .

هل يحاسب المسئول عن الأعمال السلبية ويكون للمواطن المتضرر حق التعويض !!!

السؤال الثالث :-

هل رجال الأعمال هم أشد خطورة من القتلة والمجرمين ، المجرم أو القاتل هناك جهة واضحة تحاسبه وهى محكمة الجنايات أما رجال الأعمال فيحاسبهم - النائب العام - المدعى الاشتراكى - الرقابة الإدارية - المحاكم الجنائية - المحاكم التجارية هل هذا فى مصلحة الاقتصاد وهل هذا يشجع على الاستثمار الخارجى أو الداخلى ..

إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا لا تلغى رجال الأعمال ونريح أنفسنا ونريح المجتمع ونقلل أعباء وتكاليف هذه الأجهزة أم إذا كانت الإجابة لا لماذا لا نترك القضاء يأخذ الوضع الطبيعى فى معالجة كا من يثبت خطأه .

السؤال الرابع :-

هل الحصول على قروض من البنوك أصبح عمل آثم حتى ولو تم وفق الأصول والأعراف والتعليمات والإخفاق فيه لا يخضع للمحاكم التجارية بل يخضع لسلطة المدعى الاشتراكى المحددة لشل

حـركة المال الخبيث .

أم لتحصيل أموال البنوك الناتجة عن علاقـة تحكمهـا أصول وأعراف تجارية .

السؤال الخامس :ـ

إذا كان يتم محاسبة رجل أعمال أو مستثمر عن أخطاء حدثت نتيجة ظروف سوق أو خلافه وبعيدة كل البعد عن النصب والسرقة والتدليس أليس من الضروري محاسبة من ساعد على هذه الظروف السيئة للاقتصاد ولمن شاركوه فى القرار الائتمانى بمنحه التسهيلات والقروض .

السؤال السادس :ـ

ألا يعلم كل شخص أن عملية الاستثمار هى حصيلة علم وفكر مخاطره بالأموال الخاصة ومخاطرة من جانب البنوك لدفع التنمية وأن دراستها وتوقعات نتائجها مبنية على واقع وظروف .

أما نتائجها عن التشغيل فتعتمد كلياً على مدى ثبات هذه الظروف أو تغييرها فإذا تغيرت كثيرا زاد معدل الانحراف كثيراً مما يعكس النتائج هل الأساليب العنيفة والبوليسية تشجع أحد على الدخول فى الاستثمار أم تعمل على العزوف على الاستثمار .

السؤال السابع :ـ

هل قرار التحفظ أو الحراسة والبيع بواسطة المدعى الاشتراكى يحمى المال العام ويخدم الاقتصاد إن مسببات التحفظ هو منع المدين من التصرف فى أملاكه مما يضعف ذمته المالية أمام دائنيه ولكن لغاية إعادة الأموال بطريقة لا تلحق الضرر بأصول إنتاجية وبمصالح عاملين ومصالح الملاك ومصالح الاقتصاد فهل تحقق قرارات التحفظ هذه الغايات ؟؟.

السؤال الثامن :ـ

أليس من العجيب بأن تدعو المادة ٤ من القانون ٩٥ لسنة ١٩٨٠ الخاصة بحماية القيم فى المجتمع (قانون العيب) المقررة بالدستور وهى القيم الدينية والمقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ثم نجد أن من يستثمر نقوده فى عمل الملاهى الليلية وعمل البرامج التليفزيونية التى تدعو إلى القيم الهابطة والمخالفة للقيم الدينية وتضييع ملايين الساعات من العمل .

أليس فيها أضرار بأمن المجتمع وضياع لوقته وأمواله ومخالفة لقانون العيب هم أولى بالرعاية والاهتمام بالقطع من رجال الأعمال جادين يعملون لسداد متطلبات المجتمع من السلع والخدمات والحصول على العملة الأجنبية فى وقت نحن فى أشد الحاجة إليها تعرضوا لظروف طارئة وهى تظهر تباين واضح اللفظ والحقيقة متى نستخدم اللفظ فى موضعه الصحيح حتى تدل كلمتنا على ما تعنيه حروفها متى نحسب قيمة الوقت الضائع .

إلى أن يتحقق ذلك ليس لنا إلا أن ندعو الله أن يلهمنا الصواب وجادة الطريق وينجينا من شرور الفساد والمفسدين .

وفقنا الله وإياكم إلى يوم قريب تحترم فيه الكلمة ويعنى اللفظ مدلوله الحقيقى .

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميرانكس المدفوع (٢٥٠, ٥٤ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس.
٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع :-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط :-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك :-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس) .

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)